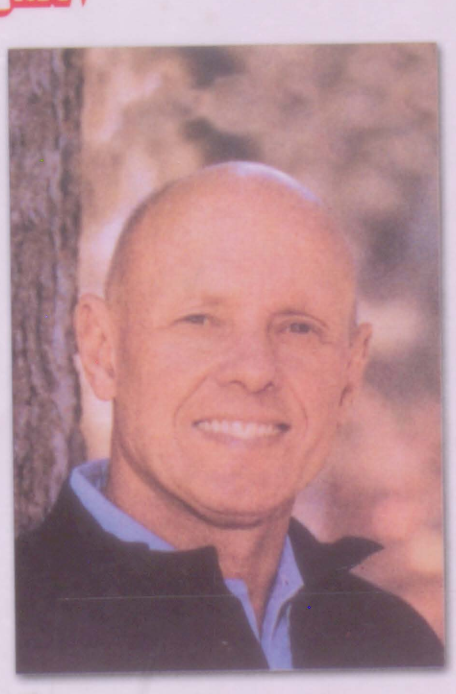
سلسلة عمالقة الأعمال

الرواد الذين غيّروا عالم الإدارة

ستيفن كوفي

العقل التجاري الفاعل



معلم

الإتقان

الشخصي

والمهارات

تأليف: روبرت هِللر

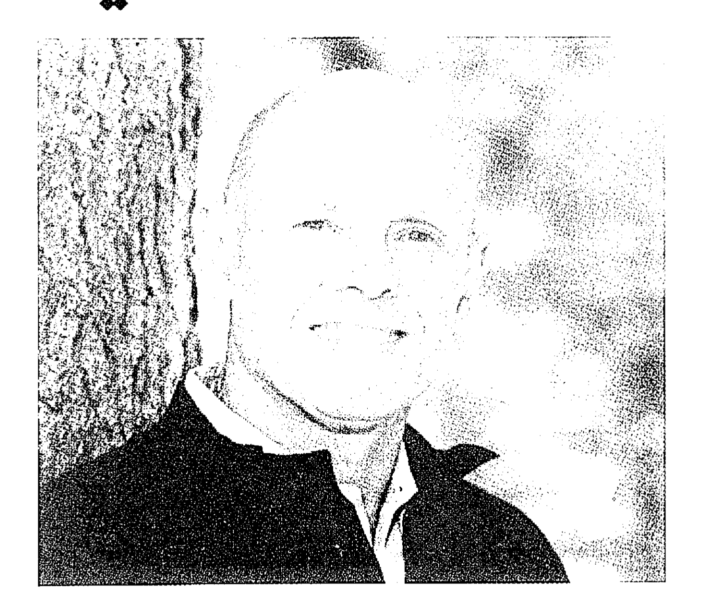
تعريب: غسان علم الدين

مكتبة العبيكان



سلسلة عمالقة الأعمال

ستيفن كوفي



تأليف

روبرت هِللر

تعريب

غسان علم الدين

مكتبة العبيكان

Original Title:

Business Masterminds
Stephen Covey

ISBN 0-7513-1278-9

Published by: Dorling Kindersley Limited - London

الرياض 11595، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص . ب . 62807
Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O. Box 62807, Riyadh 11595, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى 1425هـ ـ 2004م
ISBN 9960 - 40 - 294 - 0

ح مكتبة العبيكان، 1424هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

هللر، روبرت
سلسلة عمالقة الأعمال: ستيڤن كوفي . / روبرت هللر؛ غسان علم الدين . ـ
الرياض، 1424هـ
126 ص؛ 14 × 21 سم
ردمك: 0 - 294 - 40 - ISBN 9960

1 ـ كوفي، ستيڤن　　2 ـ إدارة الأعمال ـ تراجم
أ . علم الدين، غسان (مترجم)　　ب . العنوان
ديوي: 58, 926　　1424 / 591

رقم الإيداع: 591 / 1424
ردمك: 0 - 294 - 40 - ISBN 9960

المحتوى



المبشر التجاري

يعتبر ستيفن كوفي أنجح عملاق تجاري أمريكي في استخدامه الوسائل النفسية والروحية لتشجيع المدراء (والقراء أيضاً) لتحسين أدائهم والانتقال إلى مراحل أفضل في حياتهم.

لقد باع كتابه الشهير «العادات السبع للأشخاص ذوي الفعالية العالية» The seven habits of highly effective people أكثر من 10 ملايين نسخة منذ صدوره في سنة 1989. هذا الكتاب جعل مؤلفه مطلوباً لإلقاء المحاضرات بشكل غير معهود في المنتديات الخاصة والتجارية. وقد رفع كوفي لواء الفكرة القائلة إن الانفجار المادي يعتمد على اتباع مبادئ أخلاقية شخصية واضحة. وتعكس تعاليمه ومعتقداته كمسيحي تابع لطائفة المورمون Mormon التي تتمسك بما هو عملي ـ مثل الحياة الوظيفية لكوفي.

كما يُعتبر كوفي من المتحدثين الأقوياء الذي نشر أفكاره عبر الندوات ووسائل الإعلام ومؤسسته. ولكن جوهر كل نشاطاته يكمن في «العادات السبع» والتي تركز على أن الأفراد هم كائنات أخلاقية تسيطر على قدرها، وأن عدم الأنانية والاعتماد على النفس هو الطريق للنجاح الدنيوي.

Robert Heller

السيرة الذاتية

ولد ستيفن كوڤي لعائلة من طائفة المورمون في ولاية يوتا Utah في سنة 1932. بدأ حياته أكاديمياً متسلحاً بشهادة ماجستير من جامعة هارفارد ودكتوراه من جامعة برغهام يانغ Young Brigham التي علَّم فيها المسلكية التنظيمية. اكتسب كوڤي خبرة في المجال التجاري وأظهر قدرة كبيرة في المجال التنظيمي وعمل كمدير للعلاقات العامة في الجامعة ومساعداً للرئيس الحالي لجامعة ميريل باتمان Meril Bateman الذي كان يعمل في السابق مطراناً للطائفة المورمونية بالإضافة إلى كونه مديراً تنفيذياً في شركة مارس. وأيضاً فإن كوڤي عمل في مارس وكان مطراناً في كنيسته.

أثر تعليم المورمون عليه

كان لكنيسة المورمون تأثير قوي على مهنة وتفكير كوڤي. وبادئ ذي بدء فمن الصعب عدم رؤية العلاقة القوية بين «المعتقدات الأساسية الثلاثة عشر» التي تؤمن بها كنيسة المورمون البروتستانتية و«العادات السبع» التي يشرحها كوڤي في كتابه «العادات السبع للأشخاص ذوي الفعالية العالية» (1989). ولا شك في أن المذهب المورموني كان مصدر معتقدات كوفي إذ أن هناك مبادئ عدة أساسية لا جدال حولها، وبعض المعتقدات مثل «نؤمن بأن نكون شرفاء وصادقين وطاهرين وكرماء وأصحاب فضائل طيبين مع الآخرين» لها علاقة بمبادئ كوڤي الشخصية، وبعلاقته مع الآخرين وفعاليته التنظيمية.

باستطاعة كوفي أن يدعي أنه واحد من أفضل المعلمين في التاريخ: فأعداد تلاميذه هم بالملايين. وكوفي يستشهد مراراً بالفيلسوف الصيني لاو تسو و«مثله اللامحدود»: «أعط الرجل سمكة فبذلك تطعمه ليوم؛ ولكن إذا علَّمته كيف يصطاد السمك فإنك تطعمه لمدى حياته». أدَّت المعرفة التي اكتسبها كوفي عبر التعليم إلى الاقتناع أن باستطاعة الناس تحسين أنفسهم بشكل راديكالي فقط إذا عرفوا كيف يعملون بهذه التحسينات.

صوت التنوير

زاد كوفي على كلمات الفيلسوف لاو تسو ما معناه «إصنع معلمين لصيد الأسماك فترفع المجتمع بأسره». يسعى كوفي كأسلافه المبشرين إلى رفع الأفراد إلى درجة التنوير حتى تتبعهم عائلاتهم ومؤسساتهم ومجتمعهم بأسره على طريق الحق. ومثلما فعل القديس إغناطيوس مع تلامذته من رهبنة اليسوعيين، فإن كوفي صنع تلامذة ومؤسسة لنشر الكلمة بشكل أكثر مما يستطيع أن يفعل فرد، حتى لو كانت شهرته مثل شهرة كوفي نفسه.

لقد أثبتت قدراته التجارية وشهادته في الأعمال التجارية من جامعة هارفارد فعالية عالية. وبعد مغادرته الجامعة، قام كوفي بفتح مؤسسة خاصة به من أجل تحقيق طموحه في إحداث تأثير كبير على قطاع الإدارة في الولايات المتحدة. وبمساعدة عدد من شركائه قام كوفي بتطوير شركته بسرعة كبيرة إلى حد أصبح فيه

بالإمكان افتتاح فروع دولية للمؤسسة. وفي سنة 1984 أخذ نشاطه التجاري إلى مؤسسة جديدة للتدريب الإداري أسماها «مركز كوفي للقادة». وبعد ثلاث عشرة سنة اندمجت الشركة مع مؤسسة «فرانكلين كويست» Quest لتصبح شركة «فرانكلين كوفي» التي يرأسها مناصفة مع شركة هيروم Hyrum سميث. وقد أدرجت هذه الشركة على لائحة الشركات في سوق البورصة ولديها الآن أكثر من أربعة آلاف موظف أو «أعضاء». هناك الآن مئة وثمانية وعشرون فرعاً لمتاجر «فرانكلين كوفي سفن هابتز» Franklin Covey Seven Habits، ومعظم هذه المتاجر تبيع منتوجات الشركة في أمريكا الشمالية. كما يوجد أكثر من ثلاثين فرعاً في سائر دول العالم بالإضافة إلى ترجمة كتب ومحاضرات كوفي إلى أكثر من 28 لغة. وفي كل سنة يقوم الأعضاء بتدريب أكثر من 750 ألف شخص يساعدون في بيع أكثر من مليون ونصف المليون كتاب. إن المبيعات الهائلة (بيع أكثر من عشرة ملايين نسخة من كتاب «العادات السبع») وحده تساهم بشكل كبير في العائدات المالية للشركة التي تزيد على 550 مليون دولار.

نشر الكلمة

لدى فرانكلين كوفي 15 مليون كتاب مطبوع، غير أن كتاب «العادات السبع لأصحاب الفعالية العالية» The seven habits of highly effective people هو الكتاب الأكثر بيعاً. تم نشر الكتاب في

سنة 1989، عندما كان كوفي في منتصف الخمسينيات من عمره. لقد تفرّع عن الكتاب عشرات الكتب المطبوعة والإلكترونية، إلاّ أن نشاطات الشركة تخطت مجالي التدريب والكتب. فمنشآت المؤسسة في «روكي ماتنيز» Rocky Mountains في يوتا Yutah، حيث يعيش كوفي وزوجته، أعطت «النفوذ» للمتدربين لنشر معتقدات كوفي حول العالم - إلى جانب المنتوجات التي تطبق الأفكار للأفراد والمؤسسات والعائلات.

وفي الواقع فإن كوفي كتب عن العائلة أكثر مما كتب عن التجارة. وتفرّع عن كتابه «العادات السبع للعائلات ذوي الفعالية العالية» The seven habits of highly effective families الصادر في سنة 1998 كتيبات عدة مثل «مجلة العادات السبع العائلية» و«الموازنة بين العمل والعائلة» (كلاهما نشر سنة 1998). ومن المعروف أن الطائفة المورمونية تلتزم بالعائلة وقيمها. وبالنسبة لكوفي يبدو ذلك واضحاً في كتاباته عن العائلة والفلسفة على حد سواء.

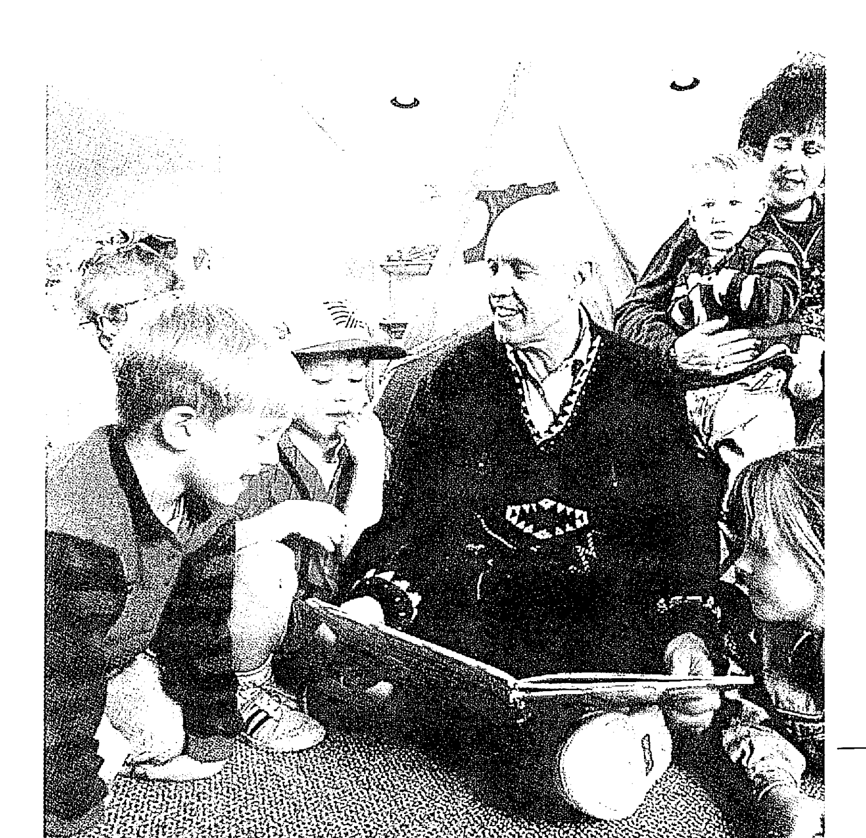
وبالرغم من المضامين الشخصية والأخلاقية لهذه الكتب فإن كوفي يعتبر الكتب غير العائلية «كتباً تجارية». ومن الواضح فإن عملية التبشير هي عملية تجارية. وهذا هو السبب الذي يجعل ثمانية عشر من أكبر مئة شركة أمريكية (من حيث المبيعات) من زبائن فرانكلين كوفي، وثلثي أول خمسمائة شركة أمريكية من

زبائن المؤسسة أيضاً. وتقوم مؤسسة فرانكلين كوفي بتقديم المشورة الشخصية والتدريب للأفراد وإقامة ورشات عمل في أكثر من مدينة داخل وخارج أمريكا الشمالية. وهناك أيضاً أكثر من 7000 «منسق مرخص للزبائن» مهمتهم تدريس منهج فرانكلين كوفي.

أثار كوفي اهتماماً موضوعياً في المجال التجاري. ويلبي كتابه «العادات السبع للأشخاص ذوي الفعالية العالية» (من حيث

رجل عائلة

يستوحي كوفي الكثير من أفكاره من عائلته وحياته الزوجية. وهناك قرأ كثيرون في المجتمع التجاري ممن يقرأون بشكل قوي لكوفي.



مساعدة الأفراد والمؤسسات والعائلات لتصبح أكثر فعالية) رغبة الشركات في تحقيق إنتاجية أعلى من الموظفين الذين يمتلكون الحوافز الشخصية. ويسعى أسلوب كوفي الإداري إلى دمج الأهداف الإدارية والفردية، ليس عبر مخططات وأهداف متفق عليها فحسب، وإنما أيضاً عبر التطور الشخصي. إن كوفي فريد من نوعه بين عمالقة الإدارة من حيث معاملة الفضائل الشخصية والعامة على أساس أنها فضائل واحدة.

لقد ركز عمالقة آخرون إما على تحسين الفرد أو تحسين المؤسسة، لكن كوفي رأى أن الأمرين المذكورين مهمين بالقدر ذاته ولا يمكن فصلهما ـ ويثبت نجاح مصلحته التجارية حجته هذه. وكما أن مؤسسة فرانكلين كوفي تؤهل مؤسسها ليكون معلماً للمديرين التنفيذيين فإن حياته العائلية أيضاً تدعمه كمرجعية لشؤون إدارة العائلة. ولدى كوفي وزوجته ساندرا تسعة أبناء، وهو يصف نفسه بكل فخر بـ «الزوج والأب والجد».

فلسفة الإنجاز

إذا وضعنا تربية الأطفال جانباً، فإن المبادئ التي اعتنقها كوفي بنجاح هي عادة مبادئ روحانية. وكان اعتزاز وفرح كوفي حول التقدم الذي أحرزه ابناً له كان في السابق مثيراً للإحباط (نشرح هذا الأمر في وقت لاحق) يعتمد على ذات الإنجازات المادية التي تجعل أي أب علماني غيور يفخر بها. وهكذا فبعد أن

قام كوفي بتغيير أساليبه الأبوية واستراتيجيته التي تطورت إلى فلسفة العادات السبع فإن الصبي الذي كان يفتقر إلى الإنجاز تطور إلى رياضي لامع على مستوى الولاية وبدأ يجلب إلى المنزل «تقارير ممتازة من مدرسته». وجد كوفي أنه إذا كان التغيير في الفلسفة قد نجح بقوة مع ولده الصغير فذلك يعني أن هناك الأمل ذاته للنجاح لسائر الناس: تستطيع أن تكون صادقاً مع نفسك وأن تحقق في الوقت ذاته كل ما تريد تحقيقه.

والأفضل من ذلك أن هذه التجربة أثبتت أن العائلة هي مصدر حكمة بالإمكان تطبيقها بشكل واسع. ويستخدم كوفي أمثلة كثيرة من عملية تربية وتنشئة أطفاله وعلاقته مع زوجته ـ وأمثلة قليلة نسبياً من المصالح التجارية المعروفة.

الاستفادة المادية من الحكمة

إن المزج بين الحقائق العائلية وعوامل الأداء في المؤسسات الكبرى هو من صلب أفكار وممارسات كوفي. لقد صاغ هذه الأفكار في كتاباته ونشاطاته التجارية. في سياق علماني صرف ـ ومع نتائج تجارية عظيمة لكوفي نفسه. لقد لاءم استعداد المورمون لخدمة الرب وربح الأموال ملاءمة كبيرة، لأن المورمون لا يجدون تضارباً بين خدمة الأموال والنجاح، لأنه عبر هذه الخدمة ينجح عملك.

وبالرغم من أن كوفي استوحى مهنته من ديانته فإن عوامل

علمانية كثيرة لعبت دوراً في حياته. في سنة 1996 قامت مجلة «تايمز» بتسميته كواحد من أكثر 25 أمريكي صاحب نفوذ في الولايات المتحدة. وفي السنة ذاتها، وصفته المجلة ذاتها بأنه في عداد أول خمسة وعشرين شخصية مهمة في الولايات المتحدة. ومن النادر أن تجد شخصاً يضاهي كوفي كواعظ وكعملاق إداري. ويمارس كل ما يبشر به ليعطي دليلاً على أن العادات السبع تعمل بنجاح مميز.



1

بناء الفعالية الأساسية

- أهمية ضمان إنتاج «البيضات الذهبية» على المدى الطويل.
- لماذا يؤدي دمج المبادئ الأساسية إلى النجاح الشخصي والتجاري.
- استغلال الحرية لاختيار كيفية ردك على الحافز.
- العادات السبع التي تجعل من الأشخاص فاعلين جداً.
- تطوير العادات السبع من الاعتمادية إلى الاستقلال الذاتي والجماعي.
- كيف تحقق التوازن الصحيح بين الإنتاج والقدرات الإنتاجية.

يُعتبر الفكر الأساسي لستيفن كوڤي بسيطاً لكنه قوياً. يعتقد أن «هناك مبادئ أساسية دائمة للحياة الفاعلة... وأن بوسع الناس اختبار النجاح الحقيقي والسعادة الدائمة إذا تعلموا هذه المبادئ ودمجوها في أطباعهم الأساسية». يطلق كوڤي على هذا التعليم اسم «أخلاق الطباع» ويجعله يعتمد على «القوانين الطبيعية في الأفق الإنساني، وهي القوانين الحقيقية والمتغيرة مثل قوانين الجاذبية في الأفق الفيزيائي». يرى في هذه المقولة «الواقع الموضوعي»، ذلك لأن القوانين الطبيعية «موجودة في نسيج كل مجتمع متمدن عبر التاريخ وهي تشكِّل جذور كل عائلة ومؤسسة بقيت على قيد الوجود وازدهرت».

الطباع ضد الشخصية

يميز كوڤي بين «أخلاق الطباع» وبين «أخلاق الشخصية»، وهي فكرة أكثر تعقيداً، لديه شرحاً واضحاً وتعريفاً بسيطاً. تعتمد فلسفة «أخلاق الطباع» على «المبادئ المركزية» بينما تهتم فلسفة «أخلاق الشخصية» على ما هو عملي فتعتنق كل الجهود «لتغيير المواقف والتصرفات الخارجية» مع التركيز على «الخارجي». لا يقترح أو يرى كوڤي أن مثل هذه الجهود عديمة الفائدة، بل على العكس فإن بعض عناصر «أخلاق الشخصية» ـ «النمو الشخصي والتدريب على مهارات الاتصالات والتعليم في مجال الاستراتيجيات المؤثرة والتفكير الإيجابي» ـ كلها مفيدة، وهي «في الواقع مهمة أحياناً للنجاح». ولكن كوڤي يعتبر ما هو «مهم» في

الأخلاقيات «أمر ثانوي لا قيمة له في العلاقات الطويلة المدى».

وعلاوة على ذلك، فإن البحث عن التدابير القصيرة المدى تؤدي في النهاية إلى الهزيمة الذاتية. ويقول كوفي في هذا الصدد: «إذا لم تكن هناك كرامة وطباع أساسية قوية فإن تحدي الحياة سوف يجعل الحوافز الحقيقية تطفو على السطح وسوف يتم استبدال النجاح القصير المدى بالفشل في العلاقات الإنسانية. وبالنسبة لكوفي فإن القيمة المتمايزة للقوانين الطبيعية غير مفتوحة للجدل:

«إن المبادئ هي خطوط عريضة للتصرف الإنساني، ثبت أن لديها قيمة دائمة... وهي غير قابلة للجدل لأنها بديهية».

لدى «أخلاق الطباع» التي يتحدث عنها كوفي علاقة قريبة بالمثاليات المسيحية، وينفي أن أفكاره المثالية «مقتصرة على فئة قليلة أو غامضة أو دينية»، ويؤكد أنه «في الوقت الذي لا علاقة لهذه الأخلاق بشكل محدد بديانة أو إيمان محدد بما فيها ديانتي، فإن جميع هذه الأخلاق تلعب دوراً في معظم الديانات الدائمة وأيضاً لدى معظم الفلسفات والأنظمة الأخلاقية الدائمة».

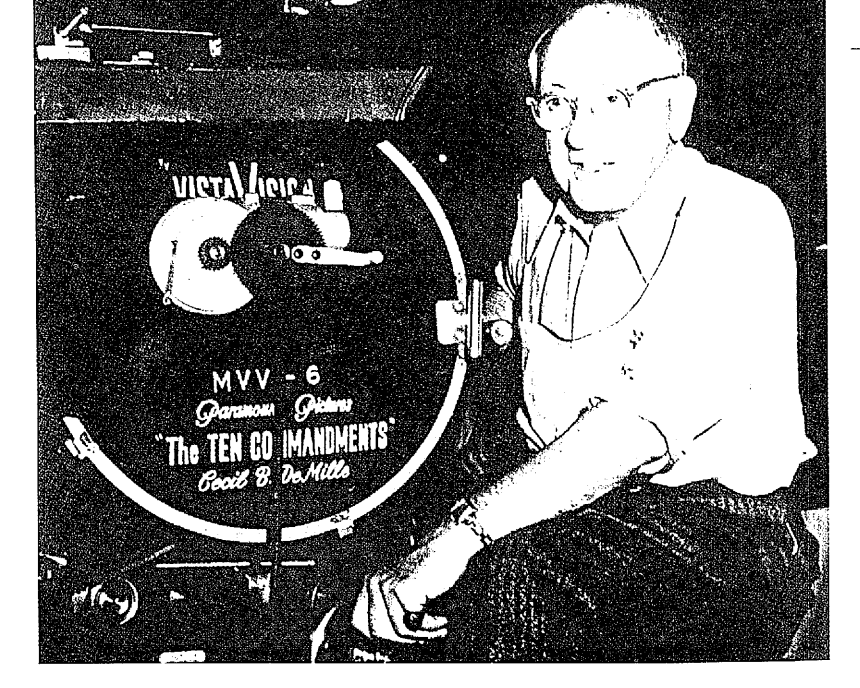
تغيير الطباع

يعارض كوفي معظم علماء النفس بدفاعه عن الفكرة القائلة إن تغيير طباع المرء ممكن مثلما هو ممكن تغيير مسلكيته. ولا شك أن هناك مشكلة واضحة. فكون الإنسان مخلصاً وعادلاً أو

مجتهداً هي عبارة عن تصرفات. ويعتمد مدى تصرف الناس في هذه الأمور القيمة على شخصياتهم، التي يقول العلماء إنها تولد بالوراثة والخبرة والطبيعة والتنشئة. ويرفض كوفي النظرية القائلة إن الإنسان مثل الكلب (نظرية بحثها العالم الروسي إيفان بافلوف Ivan Pavlov (1849 ـ 1936) محكوم «لكي يرد بطريقة معينة على حافز معين». ويقول إن لدى الإنسان قدرات فريدة: «بين الحافز والرد، أمام الإنسان حرية الاختيار». ويبدو واضحاً أن الفجوة بين الحافز والرد هي المفتاح لتفكير كوفي. ومن خلال ممارسة الإرادة المستقلة، فإن بوسع الناس التصرف بناء على معرفتهم الذاتية «بينما هم أحرار في جميع التأثيرات الأخرى». باستطاعتهم استغلال الخيال وإطاعة الضمير الذي يصفه كوفي بِـ «المعرفة الداخلية العميقة بما هو حق وباطل، ومعرفة المبادئ التي تتحكم بتصرفاتنا». ويعتقد أن لدينا «الكثير والكثير من الخرائط في رأسنا» وهي مقسَّمة بشكل متساوٍ بين الأشياء كما هي، أو الحقيقة الواقعة، وبين ما يجب أن تكون عليه الأشياء، أو القيم».

«إن روح العيش المحكوم بمبادئ مركزية هو الالتزام بالاستماع إلى الضمير والعيش على ضوء هذا الالتزام. لماذا؟ لأنه من بين جميع العوامل التي تؤثر علينا في لحظات الاختيار، فإن هذا هو العامل الذي يتجه حقيقة إلى الشمال».

من كتاب «الأشياء الأولى أولاً» (1994)



نظرة عميقة من هوليوود

عند تصوير فيلم «الوصايا العشر» قال المخرج سيسيل دي ميل Cecil De Mille «من المستحيل أن نكسر القانون. نستطيع فقط أن نكسر أنفسنا في مواجهة القانون.

ويعتقد كوفي أن هذه الخرائط مقيَّدة بشروط ولكن إذا قمنا بتغيير المثاليات والخرائط نقوم بتغيير المواقف والتصرفات والعلاقات.

تحويل النموذجيات (ما هو نموذجي)

هذا هو جوهر تعاليم كوفي ومصدر جاذبيته. فالناس بغض النظر عما إذا كانوا أفراداً أو جماعات يعانون من مشاكل، ومن الطبيعي أنهم يريدون حلولاً لها. وهم يريدون أن يكونوا أزواجاً أفضل وآباء أفضل وموظفين أفضل وأصحاب أعمال أفضل، وهكذا دواليك. ويعلِّم كوفي أن «الطريقة التي نرى بها المشكلة

هي المشكلة». وعلى سبيل المثال، ففي الزواج المضطرب يأمل الزوج أن تؤدي «بعض الكتب أو المحاضرات الجديدة إلى تحسين فهم الزوجة له، أو ربما... أن هذا الأمر عديم الفائدة، ولا بد من إيجاد علاقة جديدة لتوفير الحب الذي أنا بحاجة إليه». لكن كوڤي يبحث عن نظرة جديدة: ولكن «هل ممكن أن زوجتي ليست المشكلة الحقيقية؟ هل ممكن أنني أغذِّي ضعف زوجتي فأجعل بذلك حياتي جزءاً من الطريقة التي أُعامل بها»؟ هل لديَّ نموذجيات أساسية حول زوجتي وحول الزواج وحول ما هو الحب الحقيقي والتي تزيد من المشكلة.

ما علاقة هذه الأسئلة (صحيحة كانت أم ملزمة) مع إدارة الأعمال؟ يصف كوڤي «العادات السبع» بِـ «الكتاب التجاري»، فكيف يصنع مثل هذه العلاقة بين ما هو شخصي وغير شخصي؟ يُجيب كوڤي على ذلك بالقول إن النهج «الداخلي ـ الخارجي» للفعالية الشخصية وغير الشخصية ـ من العقل الباطني والروح إلى العلاقات الخارجية ـ ينطبق على الأوجه العامة والشخصية للحياة. وبالفعل فإن «الانتصارات الشخصية تسبق الانتصارات العامة». يقترح كوڤي مبادلة الربح بالربح: «إذا كنت تريد مزيداً من الحرية والمزيد من حرية العمل في وظيفتك فبوسعك ربح هذه الأشياء عبر انتصار شخصي. كن موظفاً أكثر مسؤولية وأكثر مساعدة للآخرين وأكثر مساهمة في مكان عملك».

إن للعادات السبع دوراً حيوياً في إقامة الجسر بين الانتصار الشخصي والعام: أو بين بين أخلاق الطباع والفعالية وهي:

* كن متفاعلاً.
* إبدأ و«النهاية في عقلك».
* ضع الأشياء الأولى أولاً.
* فكِّر بطريقة ربح / ربح.
* أطلب أولاً أن تفهم... ثم أن يفهموك.
* كن متعاوناً.
* إشحذ المنشار.

تقريباً فإن كل كاتب ممن يكتب عن مساعدة الإنسان لذاته (بغض النظر عما إذا كان الكاتب يروِّج لأخلاق الطباع أو الأخلاق الشخصية) كتب واقترح بعض هذه النظريات، إن لم يكن اقترحها كلها. وتم منذ عهد طويل حث الناس على الإمساك بزمام أقدارهم وعلى وضع أهداف لهم والاهتمام بالأولويات والسعي للمنافع المشتركة والتعلم من خلال الاستماع وجعل ما هو شامل ذي قيمة أكثر مما هو جزئي وممارسة المهارات والمقدرات الشخصية «إشحذ المنشار». ولكن لماذا يطلق كوفي على هذه المدارك الحسية تعبير «العادات»؟.

يعرِّف كوفي «العادة» بمثابة معادلة إدارية معروفة: أن تعرف ماذا تفعل وأن تعرف كيف تفعل و(الجزء الصعب) أن تفعل. أعاد كوفي صياغة المعادلة على النحو الآتي: «المعرفة هي النموذج (ماذا تفعل ولماذا تفعل)، والمهارة هي «كيف تفعل»، والرغبة هي الحافز (أي أنك تريد أن تفعل). يرى كوفي أن العادات السبع

ترافق تطوراً شخصياً مهماً يعكس صورة الإنسان منذ الطفولة إلى مرحلة الاعتماد على النفس، وأخيراً «مع استمرارنا في النمو والنضوج»، إلى مرحلة النضوج ومعرفة أن «كل ما هو من الطبيعة يعتمد على بعضه البعض»، بما في ذلك الحياة الإنسانية، وإدارة الأعمال.

استمرار النضوج

بمحاذاة هذا الطريق التطوري فقد تطورت العادات الثلاث الأولى بالتتابع، وبذلك يتم تحقيق الانتصار الشخصي الذي يأخذ الفرد من الاعتماد على الآخرين إلى الاعتماد على نفسه. ويأتي الانتصار العام عبر تبني العادات الأربع الأخرى تباعاً، مما يؤدي إلى انتقال المرء إلى الاستقلالية المشتركة والتحسن الذاتي المستمر. يصف كوفي هذا الوضع بـ «استمرار النضوج». ويقول: «العادات السبع ليست سلسلة من العادات المنفصلة، وإنما هي في تناغم مع القوانين الطبيعية للنمو، وتوفر نهجاً له قيمة إضافية ومتعاقب ومندمج بشكل كبير بالنسبة لتطوير الفعالية الشخصية والفعالية بين الأشخاص».

لا تتوقف المزاعم الكبيرة عند هذا البيان المدهش. ولأن

«إذا كنت تريد التحسين في طرق رئيسية ـ أعني دراماتيكية وثورية وتحويلية ـ إذا كنت تريد تحسينات نوعية، إما كفرد أو كمؤسسة، فما عليك سوى تغيير إطار المرجعية».

من كتاب «القيادة تتمحور حول المبادئ» (1980)

العادات السبع تعتمد على مبادئ عالية دائمة فهي، كما يقول كوفي: «تجلب أقصى حد ممكن من النتائج النافعة على المدى الطويل». يحلل كوفي العادات إلى طريق تؤدي إلى الفعالية، ويعتقد أنها تولِّد «مركزاً للنفوذ مؤلفاً من الخرائط الصحيحة» والتي تبين لك كيفية حل المشاكل وزيادة الفرص إلى أقصى حد. وعلاوة على ذلك فباستطاعتك «التعلم والدمج باستمرار للمبادئ الأخرى وأن تسير مع النمو إلى الأعلى.

عادات تكوين الطباع

يؤكد كوفي أن الفوائد الكبيرة تأتي عندما تصبح «العادات السبع» قاعدة طباع الشخص. بكلمات أخرى، فإن رسم الأولويات الزمنية هو ليس مثالاً على التصرف الفعال فقط (مثل المحافظة على سيارتك في وضع جيد)، بل أيضاً هو الأساس لوجودك الأخلاقي. وبذلك يقوم كوفي بوضع نظرية معاكسة للنظرية العادية للطباع والقائلة إن الطباع الجيدة تكشف عن نفسها في التصرف الجيد. لكن وفقاً لوجهة نظر كوفي، فإن التصرف الجيد يخلق الطباع الجيدة.

يعتقد كوفي أن العناصر السبعة المعنية للتصرف الجيد (أو بالأحرى التصرف الفعَّال) التي يختارها، هي كل ما يحتاجه المرء لتحقيق نتائج طيبة في الشؤون العملية. تصرف بشكل أفضل وسوف تحقق الأفضل. وهكذا يتعلَّم أصحاب الأعمال على معاملة موظفيهم بشكل أفضل لكي ينجز الموظفون مهامهم على

نحو أفضل. وهذا الدرس مفعم بالتفاؤل، علماً أن كوفي يؤمن بقوة بقدرة الناس على التحسُّن والعمل سوية من أجل المنفعة المشتركة وإزالة العراقيل التي تمنع المؤسسات والعاملين فيها من استخدام طاقاتهم الكاملة.

موازنة الإنتاج مع القدرة على الإنتاج

كوفي ليس بالغافل عن هذه العراقيل أو عن أهميتها، لكنه في «العادات السبع» يرفع أحد الحواجز على سائر الحواجز الأخرى - انعدام التوازن بين الإنتاج Production (P والقدرة على الإنتاج Production Capability (PC. وهنا نلاحظ أن كوفي يحوِّل التركيز من العائلة والذات إلى المؤسسة والمنظِّم. وبكلمات أخرى فهو يتحدث هنا عن الانتقال عما هو تجاري إلى عما هو شخصي.

إن الموازنة بين الإنتاج والقدرة على الإنتاج هي نظرية مفهومة بشكل جيد وهي أساسية لجميع الإدارات الفعَّالة. وأما العامل الحاسم فليس أخلاقياً وإنما اقتصادي. إذا استخدمت إحدى الماكينات بلا توقف فلا بد أن تنهار وأن يتوقف الإنتاج. ولكن إذا قمت بالسماح لإجراء الصيانة للماكينة فإنك بذلك تطيل عمرها وتزيد من الإنتاج. وهذا المبدأ يعتمد على المنطق، كما هو الحال مع معظم أجزاء الإدارة. ويشدِّد كتاب «العادات السبع» على هذه الحقيقة الأبدية عبر رواية من أسوب Assop، الأستاذ الإغريقي الأعظم للمنطق.

يروي أسوب قصة المزارع الذي بعث له الرب بإوزة تبيض

بيضاً ذهبياً، فما كان منه إلاَّ أن قتل الإوزة ليحصل على البيضات الذهبيات بسرعة ـ وهكذا خسر الإمدادات إلى الأبد. ويبيِّن كوڤي أن النتائج الناجمة عن الجشع ترتبط بإهمال الموازنة بين الإنتاج والقدرة على الإنتاج، مما يؤدي إلى انعدام الفعالية ـ وغالباً إلى الفشل. وهذا الأمر ينطبق على ما هو مادي ومالي وإنساني. فمن ناحية المادة، فإن الماكينة تصبح في وضع لا نستطيع من جرائه إصلاحها. وبالنسبة للمال، فإن رأس المال الذي اشتريت فيه الماكينة، سوف يختفي ما لم تربح الماكينة أكثر من تكلفة رأس المال المذكور، وحول الممتلكات الإنسانية، فإنك إذا حاولت تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف التوظيفية الممكنة فإن الموظفين المُحبطين معنوياً سوف يعرقلون أهدافك.

يصل كوڤي إلى نتيجة واضحة فحواها أن المديرون مخطئون عندما يقيسون الفعالية بالنتائج وحدها ـ أي عبر إنتاج البيضات الذهبيات. يقول كوڤي إن الفعالية الحقيقية «هي نتيجة عمل شيئين: ما الذي يتم إنتاجه، والقدرة على الإنتاج». إن التركيز على النتائج يؤدي إلى آثار سلبية: لدينا أمثلة كثيرة في قسم المال في الصحف اليومية. إن الشركات التي تسقط من سلم الشهرة عادة ما تكون قد عانت من كارثة مفاجئة. ولكن في الواقع فإن هذه الشركات كانت منذ سنوات تقتل الإوزة الذهبية عبر إهمالها لموظفيها أو زبائنها أو استثماراتها أو ابتكاراتها ـ أو ربما كل هذه الأمور الأربعة ـ بينما كانت في الوقت ذاته تتحدث في تقاريرها عن أرباح ممتازة.

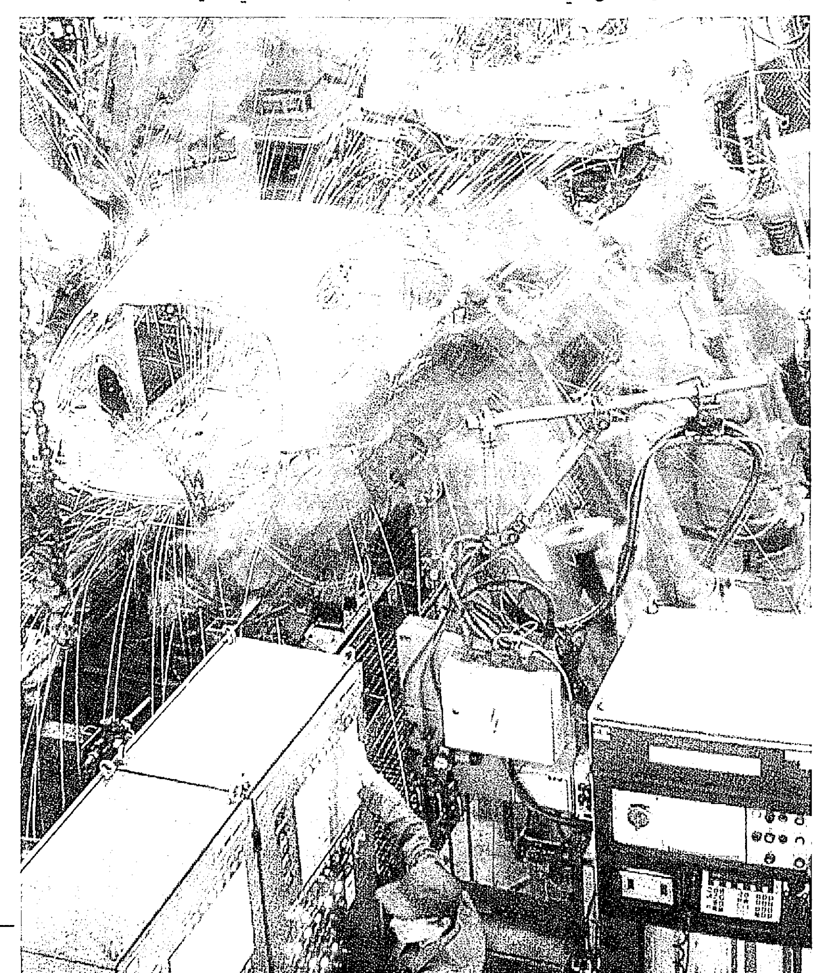
النجاح القصير المدى

إن الضغوط التي تُمارس على المديرين التابعين للمديرين الكبار لتحقيق نتائج قصيرة المدى تؤدي عادة إلى نتائج سلبية مماثلة لما سردناه سابقاً. يرسم كوفي صورة واضحة عن هذا الواقع عندما يصف واحداً من المديرين الراغبين في إعطاء انطباع جيد لرؤسائه، فيقوم بتكثيف الإنتاج بدون استراحة وبدون صيانة. ويقول كوفي: «يقوم هذا المدير بتشغيل الماكينة ليلاً ونهاراً، فيرتفع الإنتاج إلى أرقام خيالية وتهبط التكاليف وترتفع الأرباح إلى السماء. وفي غضون وقت قصير نجد أن هذا المدير قد حصل على الترقية». ولكن خليفة هذا المدير بحاجة لاستثمار الكثير من الأموال للتعويض على الأوقات المهملة اللازمة لإراحة الماكينة وعلى أعمال الصيانة. «وهكذا نجد أن التكاليف ترتفع ارتفاعاً كبيراً وتهبط الأرباح هبوطاً كبيراً أيضاً». وبطبيعة الحال فإن المدير الجديد يتحمل اللوم لخسارة البيضات الذهبيات. ولكن المذنب الحقيقي هو المدير السابق، الذي يقول عنه كوفي إنه «قام بتصفية الممتلكات». كما أن نظام الحسابات مذنب: «فهذا النظام قدَّم فقط التقارير حول إنتاج وتكاليف وأرباح القسم». وبدون المعلومات حول القدرة على الإنتاج، فإن بوسع الإدارة أن تبدو أفضل مما هي عليه في الواقع (ولكن لفترة محدودة). لكن في نهاية المطاف فإن الحقيقة سوف تفرض نفسها».

وتنطبق أقوال كوفي على أبحاث معروفة تؤكد على التوقع المنطقي القائل إن الهبوط النسبي في النوعية مقابل السعر سيؤدي

إلى خسارة الزبائن. إن نظرة الزبون للقيمة التي يحصل عليها مقابل الأموال التي يدفعها، تُعادل من الناحية التسويقية قدرة الماكينة على الإنتاج. إذا قلّصت القيمة لتحصل على المزيد من الأموال فإنك تقلّص قدرتك على البيع. ولذا فإن تصرف صاحب المتجر الغشاش سيء جداً للمصلحة التجارية والأخلاق على حدٍّ سواء. لقد أقام كوفي العلاقة الضرورية بين الطباع والفعالية.

يتم زيادة القدرة على الإنتاج في صناعة السيارات باستخدام الإنسان الآلي الذي يجب صيانته.



وحول الموظفين يقول كوفي إنهم جزء حيوي من المعادلة التسويقية لأنهم يتعاطون مع الزبائن وبالتالي فإن لهم علاقة مباشرة مع القدرة على الجميع، وينتهي إلى القول إن «مبدأ القدرة على الإنتاج هو دائماً أن تعامل موظفيك تماماً مثلما تريد منهم أن يعاملوا أفضل زبائنك».

المرابح على المدى الطويل

لا يتحدث كوفي كثيراً عن المفارقة المتمثلة بالتضحية بالمربح (عبر الإنفاق المالي على تدريب الموظفين والرعاية الاجتماعية لهم)، من أجل زيادة الأرباح (عبر زيادة رضى الموظفين والزبائن، وبالتالي زيادة المبيعات). كوفي يلاحظ ببساطة أن الأرباح المباشرة «أرباح قصيرة المدى»، هي مهمة، «لكنها ليست أهم من كل الأشياء الأخرى». وهذا يقودنا إلى السؤال عن كيفية ومتى نوازن بين الأمرين. يعترف كوفي بأن الجواب غير سهل ويقول... «للمحافظة على التوازن بين الإنتاج والقدرة على الإنتاج، فإن الموازنة بين البيضة االذهبية (الإنتاج) وبين الشؤون الاجتماعية للإوزة (القدرة على الإنتاج) هو غالباً ما يكون صعباً.

أي بكلمات أخرى، إذا أبقيت دائماً مبدأ التوازن في عقلك فإن ذلك يخدمك كمرشد نحو هدف الفعالية المثالية. ويصف كوفي في أحد كتبه هذا الأمر بـ «جوهر الفعالية» ويعلن «أننا نستطيع أن نعمل ضد هذا الجوهر أو معه، وهذا هو تعريف النموذج الذي تعتمد عليه العادات السبع».

الأرباح الشاملة

يعتقد كوفي أن بوسع أي شخص أن يحقق الفعالية العالية عبر تغيير حياته وطريقة معيشته من خلال تبني بعض مبادئ التصرف السهلة. وبغض النظر عن سلالتك الطبيعية أو ظروف حياتك، فبوسعك أن تصبح إنساناً أفضل و(ليس من خلال الصدفة) موظفاً ومديراً أفضل. ويشدد كوفي على عدم وجود حل سريع، ولكن وجود برنامج متواصل للتحسين الذاتي الذي من السهل اتباعه سيؤدي إلى منافع لا تتوقف، بل بالعكس تزداد يوماً بعد يوم. وبالرغم من أن الزاد روحاني فإن المنافع مادية أيضاً، وفوق كل شيء شاملة.

أفكار للعمل

* افعل للآخرين ما تريد أن يفعله الآخرون لك.
* اقبل كامل المسؤولية لطباعك وتصرفاتك.
* افهم أنه غالباً ما تكون الطريقة التي ترى بها المشكلة هي المشكلة بحد ذاتها.
* استخدم نهج «الداخلي ـ الخارجي» للفعالية وانتقل من الانتصارات الشخصية إلى الانتصارات العامة.
* تذكَّر أن الفعالية هي حصيلة ما هو منتوج والقدرة على الإنتاج.
* لا تمارس ضغوطاً من أجل النتائج القصيرة المدى على حساب القدرات البعيدة المدى.
* استبدل الحلول السريعة بتحسين ذاتي متواصل.

العثور على أخلاق الطباع

يتحدث كوفي بدقة عن اللحظة التي جاءته فيها فكرة الفرق بين أخلاق الطباع وأخلاق الشخصية، ويصف هذه التجربة بأنها «تلك التجربة المهمة في حياة الإنسان».

لقد كانت اللحظة متجذرة في وضع عائلي واجهه كوفي. كان أحد أبنائه لا يحقق النتائج الطيبة، الأكاديمية والاجتماعية والرياضية في المدرسة. وحاول كوفي وزوجته بمشقة بالغة تشجيع ابنهما على التحسن في الأمور المذكورة.

والمثال على التشجيع الذي أعطاه كوفي وزوجته لولدهما يتمحور حول رياضة البيسبول Baseball وليس حول العمل المدرسي. يقول كوفي: «حاولنا التأثير عليه نفسياً باستخدام الأساليب النفسية الإيجابية. لقد فشل مدرّب ولدنا في مسعاه لدفعه إلى التقدم في هذه الرياضة. «وكان ولدنا يقول إنه لم يكن في أي يوم من الأيام بارعاً في هذه الرياضة التي لا يهواها في مطلق الأحوال». حدث هذا الأمر (بدا الأمر وكأن كل شيء فعلناه لم يثمر، واستولى علينا القلق) بالتزامن مع الدروس التي كان يلقنها كوفي في مدرسة الاتصالات ومشاركته مع مديرو أي. بي. أم. IBM كجزء من برنامج التطوير الشخصي.

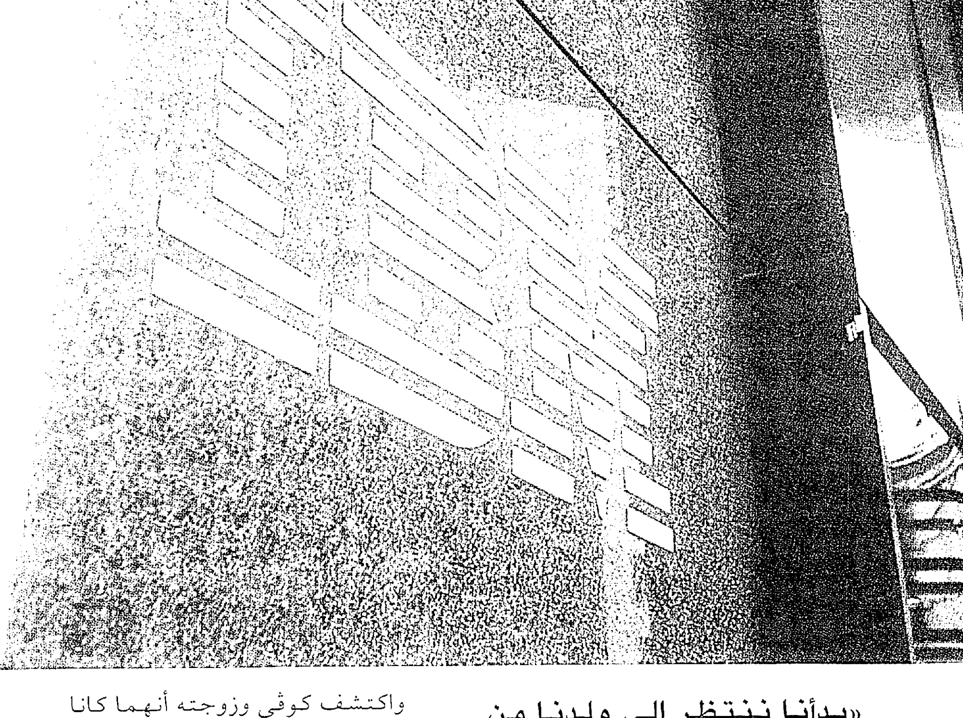
تكلَّم كوفي عن هذه البرامج حول المدارك الحسيّة. وأدَّى عمله على نظرية الترقب (أي التوقع) والتنبؤات الذاتية إلى «الإدراك مدى عمق مداركنا الحسيّة».

واكتشف كوفي وزوجته أن مداركهما الحسيّة العميقة قد أثرت على مواقفهما تجاه ولدهما. يقول كوفي: «عندما قمنا بدراسة صريحة لمشاعرنا العميقة علمنا أن مداركنا الحسيّة كانت تدل على أنه «متأخر». وفي هذه النقطة ظهر على طريق الصدفة عامل ثالث.

طرق منضبطة

كان كوفي منهمكاً في دراسة مكثفة حول نجاح الكتب الأدبية التي نشرت في الولايات المتحدة منذ سنة 1776. لاحظ كوفي أنه في السنوات المئة والخمسين الأولى تركز الأدب على المبادىء باعتبارها أساساً للنجاح، وكان الحديث حول الكرامة والتدافع والإخلاص والمثابرة والشجاعة والعدالة والصبر والبساطة والقاعدة الذهبية (إفعل للآخرين مثلما تريد منهم أن يعاملوك). كانت هذه الصفات هي التي جعلها كوفي أساساً لأخلاق طباعه.

ولكن في السنوات الخمسين الأخيرة تغيَّر «أدب النجاح» بشكل كبير، وليس باتجاه الأفضل كما يعتقد كوفي. كانت معظم الكتابات اصطناعية مما دفع كوفي إلى وصف هذه الكتابات بـ «أخلاق

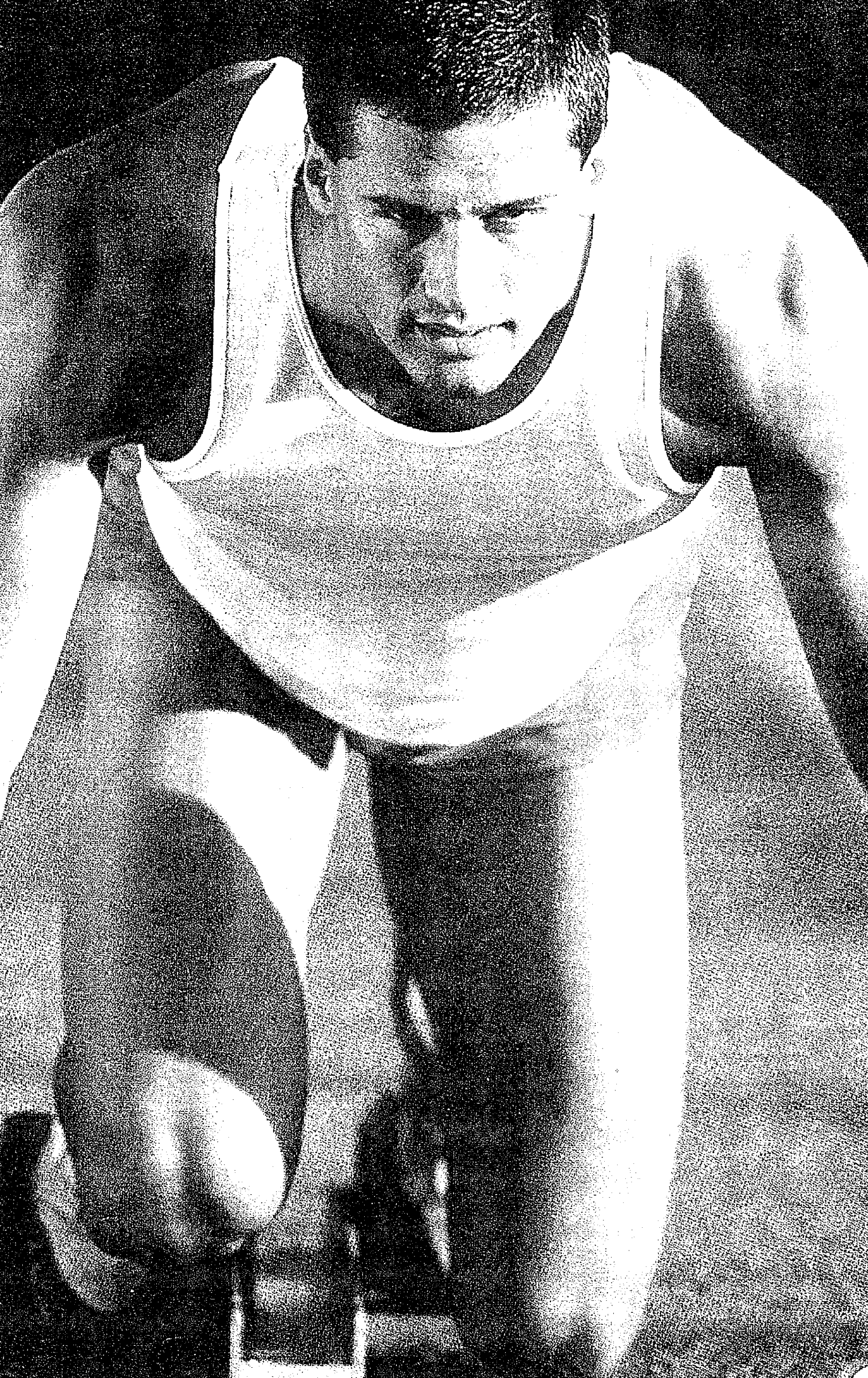


«بدأنا ننتظر إلى ولدنا من خلال فهمنا لطبيعته الفريدة. نظرنا إليه من خلال طبقات كامنة يُمكن فهمها كونها تعبِّر عن مقدرته».

من كتاب «العادات السبع للأشخاص ذوي الفعالية العالية».

الشخصية»: «أصبح النجاح جزءاً من عمل الشخصية والمظهر العام والمواقف والتصرفات والمهارات والأساليب التي تسهِّل عمليات التفاعل الإنساني».

واكتشف كوڤي وزوجته أنهما كانا يحاولان «إيجاد الحلول السريعة لولدهما بالإضافة إلى توفير استراتيجيات القوة ومهارات الاتصالات والمواقف الإيجابية». وبكلمات أخرى فإن مشكلة ولدهما تكمن في والديه مثلما هي كامنة في نفسه. لذا قرر كوڤي وزوجته تبني موقفاً منطقياً: «قررنا الاسترخاء والابتعاد عن طريقه وإتاحة المجال أمام شخصيته كي تتبلور و«عندما أتحنا له المضي قدماً بالسرعة التي يراها مناسبة، وجدنا أنه بدأ يتقدم في الأداء الأكاديمي والعلاقات الاجتماعية وفي المجال الرياضي؛ علماً أنه كان غير بارع في هذه المجالات في السابق. أدَّى هذا النجاح بكوڤي إلى الانبعاث من جديد.



2

ربح الانتصارات الخاصة

- الذهاب سريعاً نحو أهدافك عبر التأكيد الذاتي وتخيّل النجاح.
- استخدام الإدراك الذاتي والخيال والضمير والإرادة المستقلة «لكي تكون متفاعلاً».
- كيف تصبح اللغة الرجعية Reactive نبوءة ذاتية.
- تكبير دائرة النفوذ التي تشتمل على ما هو تحت نطاق سيطرتك.
- أهمية الالتزامات والوفاء بها.
- كيف يرتبط «الخَلْق الأول» (أي الخطة) مع «الخلْق الثاني» (أي تنفيذ الخطة).
- كتابة «بيان المهمات» الخاص بك.

تُعتبر فكرة «الانتصار الخاص» ضرورية للتفكير الشامل لكوفي، حيث أن فلسفته تعتمد في نجاحها أو فشلها على الفرضية القائلة إن الإنسان هو سيِّد نفسه وقبطان قدره. والقضية ليست كامنة في الشيء الذي يحل بك وإنما في كيفية ردك على الحدث - أي «الحافز». يمقت كوفي نموذج القدريّة «لأن الرد في هذا النموذج مشروط بالطبيعة وعلى المرء أن يتجاوب تبعاً لتلك الشروط». ولكن نموذج كوفي يدعو إلى «حرية الاختيار» التي تشكِّل القوة الحاكمة.

وحتى عندما يكون السجين في معسكر اعتقال فبوسعه أن «يقرِّر لنفسه كيف ستؤثر عليه هذه المحنة». فالحراس قد يلحقون الإهانة به ويدمِّرون جسده، لكنهم لا يستطيعون السيطرة على عقله. ومن خلال ممارسة تلك السيطرة، فإن بوسع الضحية ربح انتصار خاص لا يمكن لأحد أن يأخذه منه. إذا كان بالإمكان الحصول على حرية الاختيار في مثل هذه الظروف الصعبة، أوَليس من الأسهل التعامل مع التحديات في الحياة العادية؟. إن الكلمة الرئيسة في نموذج الحرية الذي ينادي به كوفي هي «التفاعل». يطلب أحد القواميس التعريف التالي لكلمة «تفاعل»:

«...أن ينشط الإنسان في المبادرة لإجراء التغيير تمهيداً لتوقع التطورات المستقبلية وألاَّ يكون تصرفه رد فعل على الأحداث التي تقع وأن تكون المبادرة التي اتخذها مبادرة شخصية وليست مفروضة عليه من الآخرين».

اختيار ردك

يشمل التعريف المذكور أعلاه روح معتقد كوفي ـ خاصة المفارقة بين رد الفعل «المجرد» والتصرُّف بمبادرة شخصية. في هذه الفلسفة، فإن الفرد الذي يختار تبني «العادة الأولى» لكوفي ـ «كن متفاعلاً» ـ يجلب معه أربعة أسلحة قوية: الإدراك الذاتي والخيال والضمير والإرادة المستقلة. إن جميع هذه الأسلحة متوفرة لأي شخص. والفرق بين الشخص الذي يتصرف بفعالية قوية وبين الآخرين أن الأول يستخدم عن سابق معرفة هذه الأسلحة. وهذا يبين المسؤولية التي يصفها كوفي بِـ «القدرة على اختيارك للرد». ويقول إن الأشخاص المتفاعلين على نحو ودي: «يدركون تلك المسؤولية، وهم لا يضعون اللوم على الظروف أو الشروط لتصرفاتهم. إن تصرفاتهم هي نتيجة لخيارهم المدرك المعتمد على القيم وليس نتيجة ظروفهم التي تعتمد على مشاعرهم... إذا كانت حياتنا هي نتيجة للظروف أو الشروط فإن مصدر ذلك هو أننا عبر قرارنا الذي اتخذناه عن وعي قد سمحنا لهذه الأشياء أن تسيطر علينا».

وتتعارض هذه الفردية المتطرفة مع رجل تابع لطائفة دينية أصولية مثل كوفي الذي لا هو ولا أطفاله اختاروا أن يكونوا من أتباع الطائفة المورمونية Mormon، علماً أن الديانات لا تسمح لأتباعها باتخاذ خيارات مختلفة. لكن كوفي يضيف على المعادلة على ثلاث كلمات هي: «اعتماداً على القيم». لذا، فإذا كان أطفال الطائفة المورمونية قادرين على ممارسة حرية كاملة

للاختيار، فإن قرارهم لا بد أن يكون العيش وفقاً للإيمان المورموني - وبالتالي فليس هناك صدام.

كيف تكون متفاعلاً وليس رجعياً

يدافع كوڤي عن التصرف التفاعلي إلى أقصى الحدود، وهو يقول إن الناس متفاعلة بالضرورة، كما ينتقد التصرف الرجعي - الذي هو أمر طبيعي. ويلاحظ أنه «عندما يُعامَل الناس الرجعيون معاملة جيدة فإن الذين يعاملونهم يشعرون بارتياح»، وهو أمر لا يوافق عليه كوڤي. ويتساءل «هل التمتع برضى الناس عنك يستحق الانتقاد القائل إن الرجعيين «يبنون حياتهم العاطفية حول تصرفات الآخرين في محاولة للسيطرة عليهم عبر مواقع الضعف فيهم». صحيح أن المرء يتصرف على هذا النحو إذا وُجد في موقع الدفاع ولكن رد الفعل للهجوم هو أمر طبيعي مثلما هو طبيعي «أن تبتسم فيبتسم العالم معك».

الردود السلبية

يشدِّد كوڤي أن «إرادتنا وقبولنا بما يحدث حولنا يؤذينا أكثر

«بسبب مواهبنا الطبيعية الفريدة، بوسعنا أن نكتب برامج جديدة لأنفسنا مجردة كلياً من غرائزنا. ولهذا السبب فإن سعة استيعاب الحيوان محدودة نسبياً بينما سعة استيعاب الإنسان غير محدودة».

من كتاب «العادات السبع للأشخاص ذوي الفعالية العالية».

من الحدث نفسه». ومع ذلك يعترف كوڤي أنه «من الصعب قبول هذا الأمر من الناحية العاطفية». ويقول إنه صعب «لأنني أطلب من الناس عدم كبت ردود فعلهم العاطفية ووقف بروز المشاعر في المقام الأول».

على أي حال، فإن الرد السلبي للحافز قد يكون أكثر قوة من الحوافز الإيجابية الهادفة للتغلب على السلبيات. ويدرك كوڤي هذا الأمر جيداً من تجاربه السابقة، فباستطاعتك أخذ الحصان إلى المياه لكنك لا تستطيع إجباره على الشرب. إن رد الفعل على ما يسميه كوڤي بِـ «بيع الحلول» والذي يصفه أيضاً بِـ «النموذج الرئيسي للنجاح في القطاع التجاري» هو «رد فعل متعارف عليه في تجارب الكثيرين من الخبراء والمستشارين في هذا الحقل:

«لقد أسديت النصح والمشورة على مر السنين للناس الذين يريدون وظائف أفضل... وكنت أنصحهم بإظهار المزيد من المبادرات ودراسة الصناعة التي يريدون العمل فيها وأيضاً دراسة المشاكل المحددة للمؤسسات التي يرغبون بالعمل فيها، ثم تقديم مداخلة فعَّالة تُظهر كيف بوسع قدراتهم حل مشاكل المؤسسة... الرد يكون عادة بموافقة الأشخاص على هذه المقترحات ـ لأن

«إذا كان لدينا الفهم العميق لجوهرنا وهدفه فبوسعنا مراجعته وعمل التزامات جديدة. وفي تجددنا الروحي اليومي نستطيع أن نتصوَّر «ونعيش» أحداث اليوم بالتناغم مع تلك القيم».

من كتاب «العادات السبع للأشخاص ذوي الفعالية العالية».

معظم الناس يستطيعون الإدراك لمدى قوة هذا النهج في التأثير على فرصهم للحصول على الوظائف والتقدم. ولكن معظم الناس يفشلون في اتخاذ الخطوات الضرورية والمبادرة لتحقيق كل هذه الأمور».

تبني المبادرات التفاعلية

يقول كوڤي إن الفرق في الفعالية بين أولئك الذين يأخذون المبادرات وبين الذين لا يأخذونها ليس مثل الفرق بين خمسة وعشرين في المئة وخمسين في المئة «وإنما هو فرق يبلغ مقداره أكثر من خمسة آلاف في المئة، خاصة إذا كان أصحاب المبادرة حذقين وواعين وحساسين للآخرين». قد تكون الأرقام مبالغ فيها، ولكن كوڤي على حق. إذا لم تأخذ المبادرة فإن الأمور سوف تحدث لك، ولكنك لن تجعل الأشياء تحدث (إلاَّ إذا لم يكن هناك خيار آخر).

تؤخذ المبادرات التفاعلية على المستوى الشخصي، فعلى سبيل المثال بوسع أي شخص إدراك انعدام المنطق في العبارة التالية: «هذا الشخص يجعلني أغضب جداً». لكن علماء النفس يؤكِّدون منذ زمن طويل أن لا أحد يجعلك تغضب: أنت تختار أن تتفاعل بغضب لاستفزازات شخص آخر. والمنطق واضح هنا مثلما هو الحال مع اللامنطق. فأنت وليس الشخص الآخر المسؤول عن غضبك الذي بوسعك أن تتفاداه أو تتخلص منه. أنت تعرف كيف ترد بشكل مختلف، أو ما عليك سوى أن تهرب

من رد الفعل إلى التفاعل مثلما هو وارد أدناه في التغييرات اللغوية:

اللغة الرجعية

* يجعلني غاضباً جداً
* لا يوجد شيء أستطيع فعله
* هكذا أنا، لا أستطيع أن أتغير
* لا أستطيع
* يجب عليّ

اللغة التفاعلية

* أضبط مشاعري
* دعنا ننظر إلى البدائل
* أستطيع اختيار نهج مختلف
* أنا أختار
* أحبِّذ

كما يلاحظ كوڤي فإن «المشكلة الخطيرة في اللغة المرجعية أنها تصبح نبوءة من صنع الإنسان نفسه». إذا افترضت أن إنساناً ما لن يوافق على طلبك (ولذلك لا تقدم الطلب) فإنك ستضمن أن تحظى بالرفض - فأنت تقول «لا» نيابة عن ذلك الإنسان الذي ربما بالإقناع أو حتى من دون إقناع يريد قول «نعم» لطلبك. على أي حال، فعليك أن تقبل أنه حتى عندما تأخذ مساراً تفاعلياً في مثل هذه الظروف فليس هناك ما يضمن أنك سوف تتمكن من السيطرة أو حتى التأثير على القرار الأخير.

السعي للتأثير على الآخرين

يُلاحظ كوفي أن لدى الجميع «دائرة اهتمام» تشمل كل شيء مهم لهم. ويضيف قائلاً: «ولكن هناك بعض الأشياء التي ليس لدينا سيطرة حقيقية عليها وأشياء أخرى نستطيع أن نفعل شيئاً حيالها». وبالإمكان وضع هذه الأشياء التي نستطيع أن نفعل شيئاً حيالها داخل «دائرة النفوذ». يركِّز الأشخاص المتفاعلون جهودهم في هذه الدائرة ويعملون على توسيعها. أما الرجعيون فيركزون جهودهم على «دائرة القلق» بأسرها ويسعون للتركيز على الضعف في الأشخاص الآخرين والمشاكل في البيئة والظروف الأخرى التي ليس لديهم سيطرة عليها.

ويؤدي ذلك بالرجعيين إلى تقلّص دائرة نفوذهم ويصبحون أقل فعالية. وهؤلاء يشبهون حالة أخرى نجد فيها أن دائرة نفوذ إنسان ما أكبر من دائرة قلقة «بسبب وضعه وثروته وعلاقاته»، أو مثل صاحب العمل المستبد الذي لا ينفك عن إصدار الأوامر، ولكن في نهاية الأمر فإن هذا «قصر نظر عاطفي يمارسه الإنسان بحق نفسه».

«بإمكان المصالح التجارية... والمؤسسات بجميع أنواعها ـ بما في ذلك العائلات ـ أن تكون متفاعلة. وباستطاعتها أن تمزج الإبداع والقدرات التفاعلية للأفراد لخلق ثقافة تفاعلية داخل المؤسسة»

من كتاب «العادات السبع للأشخاص ذوي الفعالية العالية».

ويقدم كوفي مثالاً على المرؤوس المتفاعل الذي ارتفع فوق عدد من الرؤساء التنفيذيين عبر توقع احتياجات مديره الاستبدادي والمزايدة على توقعاته. ويقول كوفي إن بعض زملاء الرجل حاولوا الانتقام منه وأنهم «كانوا على خطأ عندما وضعوا استبداد رئيسهم ضمن قائمة المشاكل الإنسانية الثلاثة:

* السيطرة المباشرة (بما في ذلك تصرفنا نحن).
* السيطرة غير المباشرة (بما في ذلك تصرفات الأشخاص الآخرين).
* لا سيطرة (المشاكل التي لا نستطيع أن نفعل شيئاً تجاهها مثل أوضاعنا الحقيقية الماضية والراهنة).

تضمَّنت «دائرة قلق» الزملاء البيان التالي: «لو لم يكن لي مدير استبدادي مثل هذا المدير». يُلاحظ كوفي أن دائرة القلق مليئة بِـ «لديّ» بينما دائرة النفوذ مليئة بِـ «أن أكون»، أي «أستطيع أن أكون مديراً تنفيذياً أكثر فعالية وسيداً على نفسي». إلاَّ البطل الذي يحسن وضعه ويعالج مواقع الضعف في رئيسه بل في نفسه.

ولا بد من الاعتراف أن كوفي ليس إنساناً ساذجاً حيث أنه يدرك بأن الناس لا يستطيعون السيطرة على جميع تصرفاتهم كما أنهم لا يستطيعون تفادي ارتكاب الأخطاء ـ علماً أن الأمرين مرتبطان ببعضهما. يقول كوفي إن «التصرف التفاعلي تجاه أي غلطة يعني أن نعترف بالغلطة فوراً ونصحِّحها ونتعلَّم منها». ويعتقد أن هذا النهج «يحوِّل الفشل إلى نجاح». كما أن الإخفاق

في رؤية هذا المبدأ «يؤدي إلى خديعة الإنسان لنفسه وتبرير أعماله وأحياناً تبرير الكذب (الكذب العقلاني) على نفسه وعلى الآخرين».

إن المسار التفاعلي لأي عمل هو «عدم الكذب وإنما إطلاق الوعود والالتزامات والوفاء بها». ويقول كوفي في تعاليمه إن جزءاً مهماً من أخلاق الطباع هو «أننا كلما أطلقنا الالتزامات ونفذناها (حتى لو كانت التزامات صغيرة) فإننا سنبدأ بتأسيس شعور داخلي بالكرامة يعطينا الإدراك بالسيطرة الذاتية والشجاعة والقوة لقبول المزيد من المسؤولية تجاه حياتنا». فالوصول إلى هدف ما هو في الواقع إلا تنفيذ شيء التزمت به، وهكذا نجد أن الشخص يتعلَّم «وضع هدف له ـ والعمل من أجل تحقيقه»، وهو الأمر الذي يوصل كوفي إلى العادة الثانية من عاداته للانتصار الخاص.

تعريف الهدف

العادة الثانية من «عادات» كوفي تنص على أن «تبدأ مع النهاية في عقلك». في بعض الأحيان، يقوم علماء النفس بدعوة الناس لإعداد النص الذي سيكتب على أضرحتهم أو كتابة نصوص النعي وذلك كوسيلة للتركيز على أهدافهم في الحياة. ويذهب كوفي أبعد من ذلك حيث يدعو القراء إلى حضور جنازاتهم. فماذا تريد في ذلك الاحتفال أن يقول عنك وعن حياة أفراد عائلتك أو أحد أصدقائك أو زملائك أو معارفك في المجتمع؟ وما هي الإنجازات والمساهمات التي تريد منهم أن يتحدثوا عنها؟.

إن الجنازة هي تشبيه قوي حول كيفية «البدء مع النهاية في عقلك». وهناك تشبيه آخر لكوفي هو ما يتعلق بالخطة العملية التي يجب أن تبدأ بتعريف واضح عما تريد تحقيقه. ويقول كوفي أن «المدى الذي تبدأ به مع الأخذ بالاعتبار النهاية هو الذي يقرّر عما إذا كنت ستكون قادراً أو غير قادر على إيجاد مصلحة تجارية ناجحة. ويلاحظ كوفي أن معظم المصالح التجارية الفاشلة تبدأ عندما تؤدي هذه المرحلة من مراحل «الخلق الأولي» أو المرحلة العقلية إلى مشاكل مثل «العجز في رأس المال» أو «عدم فهم السوق» أو ببساطة «عدم وجود خطة». أمّا النهج الصحيح فهو كالآتي:

«عليك أن تفكر جيداً بالبضاعة أو الخدمة التي تريد أن تقدمها لهدفك في السوق، ثم عليك بتنظيم جميع عناصرك المالية والأبحاثية والتطويرية والعملية والتسويقية والقوى العاملة والمنشآت، المنح ـ لتحقيق الهدف».

بيانات المهمات الشخصية

حسب تعبير كوفي فإِن خطة العمل أو «الإبداع الأول» يتبعه «الإبداع الثاني»، أي وضع الخطة موضع التنفيذ. ويقول إن هناك «إبداعاً أول لكل جزء من حياتنا «لكن القضية تكمن في إذا ما كان الناس يعملون من أجل التصميم التفاعلي الخاص بهم» أم «أنهم الإبداع الثاني في أجندة العادات السابقة». ووفقاً لكوفي، فأنت

بحاجة إلى الكثير من الخيال والإدراك لكي تصبح صاحب إبداعك الأول. وهو يرى أن مزج هذه الأمور مع الإدراك الذاتي «يعطيك القدرة لكي تكتب النص الخاص بك» ـ بكلمات أخرى، أنت تكتب «بيان المهمات الشخصي «الخاص بك».

إن فكرة هذه البيانات معروفة في عالم الشركات حيث تحاول بيانات الرؤية والمهمات عادة تقليد تعاليم كوفي ولكن ببعض الصعوبة. يركز البيان على «ما تريد أن تكون. . . وماذا تريد أن تفعل. . . وعلى أي مبادئ وقيم سوف تعتمد في عملك». المشكلة للشركات أن بياناتها تكون متشابهة في أغلب الأحيان. وكذلك الأمر للأفراد الذين سيتحدثون في بياناتهم عن قيم متشابهة وهذا الأمر من تعاليم كوفي الرئيسية: هناك أناس قليلون لا يتفقون مع أحد أصدقاء كوفي الذي يوصي بضرورة «الحفاظ على روح الدعابة» أو «كن منظماً في العمل وشخصياً».

وهذا يعني أن عليك أن تأخذ بروح الجدية تحضير بيان المهمات الخاص بك. ويتوقع كوفي منك «أن تتفحص الأفكار جيداً وأن تحلل الأمور بعناية وأن تكون أفكارك معبرة وأن تعيد صياغة البيان عدة مرات». ويرى أن إعداد بيان المهمات «مهم مثلما هي مهمة عملية إعداد المنتجات»، وهو يؤكد أن كتابة بيان المهمات ومراجعته (وهو الأمر الذي يفعله كوفي مراراً) يغيّرك «لأن ذلك يجبرك على التفكير بعمق في أولوياتك وأن تجعل من تصرفاتك انعكاساً لمعتقداتك».

التصور والتأكيد

إن عمل البيان يجعل الجزء اليميني من العقل يلعب دوره حيث يتواجد الإبداع والحدس. يلاحظ كوفي أن عالمنا هو عالم «محكوم بدماغ في جزئه اليساري حيث تقبع الكلمات والمنطق». ويبدو أن كوفي ليس خبيراً في طريقة عمل الدماغ حيث أنه يجهل أن النساء لا يقعن كثيراً تحت دائرة سيطرة الجزء اليساري من الدماغ. ولكن ذلك لا يؤثر على نقطته الرئيسية والقائلة إن التصور والخيال (وهما من أعمال الجزء اليميني من الدماغ) هما طريقتين مهمتين لتحسين وتغيير أدائك.

«قبل أي أداء أو عرض للبيع أو مواجهة صعبة أو التحديات اليومية لتحقيق هدف ما، عليك أن تنظر إلى الشيء مرات ومرات بشكل واضح وجلي. قم بابتكار «قطاع راحة» داخلي لكي لا تشعر بالرهبة عندما يحين موعد ما يجب أن تقوم به».

يرى كوفي في فلسفته أن التصور يترافق مع «التأكيد». وهو يعني بذلك أن يكون هناك بيان للمهمات الشخصية الذي يبقي رؤيتك وقيمك أمامك ويجعل حياتك «منسجمة مع معظم تلك الأشياء المهمة». لدى التأكيد الجيد خمسة عناصر أساسية هي: أنها شخصية وأنها إيجابية وأنها تعبر عن الوقت الراهن وأنها تصورية وأنها عاطفية.

يعطي كوفي مثالاً حول التصور من حياة منزلية حيث البيان الأبوي يقول: «إنه من الأمور المرضية بشكل كبير أن أتجاوب

بالحكمة والحب والحزم والسيطرة الشخصية عندما يسيء أولادي التصرف «بعد أن تقوم بإعداد البيان، عليك أن تتصور الوضع ـ طفل يسيء التصرف بشكل كبير للغاية ـ وتصور ردك التفاعلي. إن تكرار هذه العملية يوماً بعد يوم سوف يعلمك أن تغيّر تصرفاتك إلى أن «تعيش مثل النص» الذي كتبته «من نظام القيم الذي اخترته بنفسك».

الالتزام بالأهداف

يتحدث كوفي مراراً عن إدارة الحياة بتعابير مسرحية (مثل «النص»). وكذلك فهو يوصي أن تقوم بتقسيم بيان المهمات إلى «أدوار محددة في نواحي حياتك» (ربما لعب دور البائع أو المدير أو مبتكر البضاعة). ثم تقوم باتخاذ قرار حول «الأهداف التي تريد أن تحققها في كل ناحية». مرة أخرى من الجديد القول إن تحديد الأهداف هو عمل يقوم به الجزء اليميني من الدماغ الذي «يستخدم الخيال والابتكار والوعي والإلهام»، والذي يركز «بشكل خاص على النتائج بدلاً من النشاط». يقول كوفي إن تشخيص النواحي المختلفة من حياتك والنتيجتين أو النتائج الثلاث المهمة التي

«سوف تجد أن هناك قوة هائلة في مبدأ الالتزام بالوعود واحترام الالتزامات. وهذا يؤدي إلى احترام قوي للذات وكرامة شخصية وهما أساس كل النجاح الحقيقي».

من كتاب «القيادة المبنية على المبدأ».

ترغب في تحقيقها «يعطيك فكرة شاملة عن حياتك وإحساساً بمسارها».

ويعتقد كوڤي أن إعداد بيانات المهمات يجب ألاَّ يكون فقط حكراً على الشركات بل من الضروري أن يشمل أيضاً العائلات (علماً أن عائلة كوڤي وضعت بيان المهمات على الحائط وتراجعه من وقت إلى آخر). ويؤكد كوڤي على ضرورة مشاركة جميع أفراد العائلة أو الشركة في إعداد البيان. وفي الواقع فإن كوڤي يعطي تركيزاً فوق العادة لمبدأ المشاركة حيث يقول إنه «بدون المشاركة لن يكون هناك التزام. . . لذا عليك أن تضع خطين أو دائرة حول عبارة. . . لا التزام بدون مشاركة».

إدارة نفسك

المرء بحاجة إلى «عادة ثالثة» من أجل تحقيق «النصر الخاص» وذلك عبر تحويل الرؤية إلى حقيقة بتبني نهج تفاعلي وسيطرة ذاتية ذات معنى وبالتالي الهروب من الاعتمادية إلى الاستقلالية. تقول «العادة الثالثة» إن عليك «وضع الأشياء الأولى أولاً»، أي بكلمات أخرى إتمام وتحقيق والظهور الطبيعي للعادتين «الأولى والثانية» (العادة الأولى هي «أن تكون متفاعلاً» والثانية هي «أن تبدأ مع النهاية في عقلك»). الذين يكتسبون العادة الثانية أولئك يصبحون «من أصحاب المبادئ المركزة الذين يعيشون عاداتهم ويمارسون الإدارة الذاتية الفعالة». وهذه «العادة» ليست عادة نظرية إذ هي في الواقع برنامج عملي. لقد أدى إلهام «العادة الثالثة» إلى قيام شركة كوڤي بإنتاج مفكرة التخطيط اليومي

المعروفة بِـ THE FRANKLIN DAY PLANNER والتي عادت بأرباح كبيرة على الشركة.

يعتمد نهج كوفي (راجع الدرس الثالث لاحقاً) على «قاعدة إدارة الوقت» التي تقسّم النشاطات إلى أربع «دوائر» ظاهرة أدناه. يؤكد كوفي أن «إدارة الوقت» هي تسمية غير صحيحة، لأن التحدي لا يكمن في إدارة الوقت وإنما في إدارة أنفسنا... فبدلاً من التركيز على الأشياء والوقت... قم بالتركيز على تعزيز العلاقات والمحافظة عليها وعلى تحقيق النتائج. بكلمات مختصرة حافظ على التوازن بين الإنتاج / والقدرة على الإنتاج (كما رأينا سابقاً).

قاعدة إدارة الوقت

	مستعجل	غير مستعجل
	* أزمات * مشاكل خانقة * مشاريع يجب أن تنفذ في مواعيدها	* الوقاية * نشاطات القدرة على الإنتاج * بناء العلاقات * معرفة الفرص الجديدة * التخطيط * الترفيه
	* العراقيل، مكالمات * بعض الرسائل، التقارير * بعض الاجتماعات * الأشياء القريبة الحدوث * الأمور الضاغطة * النشاطات الشعبية	* الأمور التافهة * الانهماك في العمل * بعض الكلمات الهاتفية * الأشياء التي تضيّع الوقت * النشاطات المفرحة

يقول كوفي إنه بإمكان الأشخاص الذين يركزون على المشاكل في الدائرة رقم واحد (1) توقع الضغوط لأنهم سوف يبقون إلى الأبد يطفئون الحرائق و«يعالجون الأزمات». كما أن أولئك المحشورين في الدائرة رقم (4) ممن يركزون على الأشياء المستعجلة لاعتقادهم أنها أيضاً مهمة، فسوف يعانون من آلام معالجة الأزمات إلى جانب الانهيار في العلاقات واكتساب سمعة قائلة إن لديهم «طباعاً متقلبة». وبالنسبة لأصحاب الدائرة رقم ثلاثة (3) فهم يرون الأهداف والخطط على أنها عديمة الفائدة ويشعرون أنهم ضحايا وخارج نطاق السيطرة. أمّا أولئك الذين يقضون الوقت بمعظمه تقريباً في الدائرتين رقم ثلاثة (3) وأربعة (4) فهم «يعيشون حياة غير مسؤولة في الأساس». ويؤكد كوفي أن هؤلاء الأشخاص يعتمدون على الآخرين والمؤسسات للحصول على الدعم الأساسي، وهم يختلفون كلياً عن أولئك المتواجدين في الدائرة رقم اثنين (2) الذين يمضون معظم وقتهم على الأشياء المهمة ولكن غير المستعجلة، ويُظهرون الرؤية والنظرة الثاقبة والتوازن والانضباط والسيطرة ويعانون من أزمات قليلة.

تدبير الأمور عبر توزيع المسؤوليات أو التفويض

من المفارقات أن الإدارة الشخصية الفعالة لها أيضاً علاقة بالآخرين. ويقول كوفي «إننا نحقق كل ما نفعله عبر التفويض ـ إمّا تفويض الوقت أو تفويض الآخرين. إذا قمنا بتفويض الوقت (أي تخصيص الوقت للهدف المنشود)، فإننا بذلك نتصرف من منطلق

المنشود، فإننا بذلك نتصرف من منطلق الكفاءة، وأمّا إذا قمنا بتفويض الناس، فإننا بذلك نتصرف من منطلق الفعالية».

يرى كوفي أَن التفويض الفعال يعطي الناس حق اختيار الوسيلة ويجعلهم هم، وليس الشخص الذي تم تفويضه مسؤولين عن النتائج. والمفتاح هو تأمين «التزام وفهم مشترك واضحين باتجاه المستقبل بالنسبة للتوقعات في النواحي الخمس التالية»:

* النتائج المرغوبة: اتفق مع نفسك على ما أنت بحاجة إلى تحقيقه عبر التركيز على ما الذي تدير تحقيقه وليس كيف تدير تحقيقه.

* الخطوط العريضة: قم بتعريف الحدود التي يجب أن تعمل ضمن نطاقها المفوض ـ على أن تكون هذه الحدود قليلة إذا أمكن.

* الموارد: قم بتعريف الموارد الإنسانية أو التقنية أو المالية والتنظيمية المتوفرة.

* المساءلة: قم بتأسيس المستويات التي تريد تطبيقها عند كتابة التقارير وتقييم الأمور.

* النتائج: قم بتحديد ما الذي سيحدث (إيجاباً وسلباً) نتيجة للتقييم.

تعتبر هذه المعادلة أساسية لنظريات كوفي المتعلقة بإدارة الأعمال، وهي الجسر بين الانتصار الشخصي والإنجاز العام الذي ينطلق من ذلك النجاح.

أفكار للعمل

- أظهر «قدرتك على الرد»، أو قدرتك على اختيار ردك.
- لا تنتظر لكي يحدث الشيء أو أن يقوم أحدهم بالاعتناء بك.
- كافح الأوقات السيئة عبر تبني إجراءات عملية ومضادة ومقتدرة.
- لا تستهلك وقتك على الأمور التي لا تستطيع أن تفعل أي شيء تجاهها.
- اعترف بالأخطاء فوراً وقم بتصحيحها والتعلم منها.
- قم دائماً بالبدء بمشروع جديد مع وجود رؤية واضحة في عقلك حول هدفك.
- فكر في أولوياتك جيداً واربط بين تصرفاتك ومعتقداتك.

اختيار الرد على الحافز

أخذ كوفي إجازة كتابية لعلم واحد من وظيفته الجامعية وذهب للإقامة قرب إحدى الكليات في جزيرة أوهو Oahu في هاواي. وقد لفت انتباهه مقطع في أحد الكتب الذي لا يذكر اسمه.

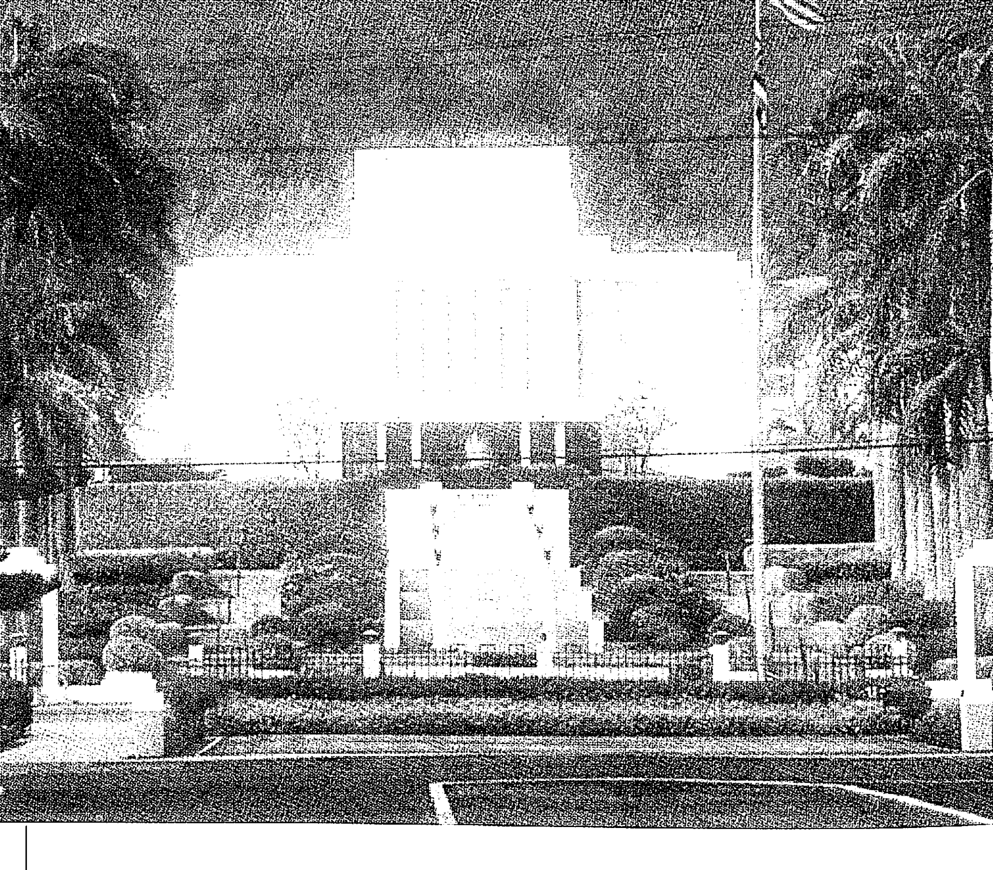
يقول كوفي «وقع نظري على فقرة واحدة كان لها الأثر الكبير في حياتي وكانت الفقرة تشتمل على عبارة قصيرة غمرتني بقوة غير معهودة». تبدو الكلمات بسيطة وعادية ـ «فجوة بين الحافز والرد». ولكن هذه الكلمات أوحت لكوفي فكرة بسيطة لها جاذبية كبيرة: أن المفتاح لتطور الإنسان وسعادته هو كيفية اختيار الناس لاستخدام المساحة بين الحافز والرد.

ويقول كوفي: «لم أستطع وصف مدى تأثير هذه الفكرة على عقلي علماً أن تنشئتي تمت على فلسفة القرار الذاتي». ويضيف بقوله إن تأثير هذه الفكرة عليه يكمن في كونها جديدة أكثر من كونها قوية. ويتابع قائلاً: «صار الأمر وكأنني أصبحت مراقباً لما أقوم به... فبدأت أقف في تلك الفجوة والنظر إلى الحافز الخارجي... ولقد غمرني الشعور بحرية اختيار ردي». وقام كوفي بمتابعة هذا الاكتشاف عبر البدء بممارسة طويلة «للاتصالات العميقة» مع زوجته. كان يتصل بها قبل الظهر بقليل يومياً وكانا يذهبان على الدراجات الهوائية مع طفليهما الصغيرين ثم يجلسان معهما على شاطىء منعزل فيتحادثان بصراحة وعمق عن «عوالمنا الداخلية... وتربيتنا وكتاباتنا ومشاعرنا والشكوك التي تستولي علينا».

الاكتشاف الداخلي

وبدأ كوفي وزوجته «في استخدام هذه المساحة بين الحافز والرد... للتفكير في برامجنا وكيفية تأثير هذه البرامج على نظرتنا إلى العالم». لقد اشتملت هذه التجربة على بعض الألم «حيث قامت بكشف بعض الطبقات الداخلية في أعماقنا» وتبين أن لساندرا زوجة كوفي «هاجس حول أجهزة التبريد... وقد فوجئت تماماً بهذا الأمر الذي أصبح مصدر تهييج لي». وتمكن الزوجان من معالجة هذه المشكلة عندما تم الاكتشاف أن هاجس ساندرا ناجم عن علاقتها العميقة مع والدها الذي تم إنقاذ مصلحته التجارية بواسطة شركة أجهزة التبريد «فريجيدير» FRIGIDAIRE.

اكتشف كوفي وزوجته في ذلك «العالم الجميل» الذي اشتمل على استكشاف متبادل لأعماق النفس أن نهج «الخارج ـ الداخل» غير فعال إطلاقاً. لكن عندما بدأ الزوجان العمل انطلاقاً من



تتطلب الجراة من الإنسان أن يكون قادراً على التغلب على مزاجهِ وأفكاره، وينبغي أن يستطيع التحكم بها بدل أن تتحكَّم به.

«الأولويات هي الأفضل»

الداخل إلى الخارج نجحا في حل الفروقات في الاختلال الوظيفي بشكل دائم وعميق».

لقد حدّد كوفي الفكرة الأساسية التي جعلته يبيع الملايين من الكتب: عندما يصل الناس على مثالياتهم الحيوية فإن لديهم القدرة على تركيز حياتهم على المبادئ الصحيحة وأن «يملكوا القدرة على الشروع في مهمة ابتكار حياة فعالة ومفيدة وسلمية».

ممارسة القيادة ـ الذاتية SELF - LEADER SHIP

لكي تقول وتؤثر على الآخرين عليك أولاً أن تسيطر على نفسك، بمعنى أن تكون إيجابياً في قدراتك وفرصك إلى أقصى حد ممكن.

ولتحقيق ذلك، عليك أن تتعلم التفكير بشكل تفاعلي وأن تأخذ المبادرة كلما كان ذلك ممكناً. وعليك أيضاً أن تحدد أهدافك القصيرة والطويلة المدى وأن تطور قدراتك لتحقيقها.

استخدام الإدراك الذاتي

بالنسبة لكوفي فإن الإدراك الذاتي هو القدرة على النظر إلى عمليات التفكير الخاصة بك على أنها «قدرة إنسانية فريدة وسر النجاح الإنساني». وهذه القدرة هي واحدة من أربعة مفاتيح رئيسة إلى حرية الخيار بين التصرف الرجعي (أي، أن يسيطر عليك الآخرون) والتصرف التفاعلي (أي، أن تسيطر على نفسك).

ابدأ بالسيطرة على حياتك عبر ممارسة الإدراك ـ الذاتي الفعّال. قم بالتقييم التالي حول الإدراك الذاتي. هل تستطيع الإجابة بِـ «نعم» على الأسئلة الخمس الأولى وبِـ «لا» على السؤال الأخير.

* هل تستطيع أن تنظر إلى نفسك وكأنك شخصاً آخر؟
* هل تستطيع أن تعرف مزاجك الحالي؟
* هل تستطيع تسمية ما الذي تشعر به؟
* هل تستطيع أن تصف وضعك العقلي الحالي؟
* هل عقلك يعمل بسرعة ويقظة؟
* هل أنت في حيرة من أمرك بين عمل هذا التمرين وتقييم النقاط الناجمة عنه؟

المقصود هنا أنك إذا أجبت «لا» على هذه الأسئلة، فعليك أن تتمرن حتى تجيب بِـ «نعم».

المسار التفاعلي

يقول كوفي إن المفاتيح الثلاثة الأخرى للتصرف التفاعلي هي: «الضمير (الشعور بالخطأ والصواب)؛ القرار المستقل (الاستعداد للتصرف من تلقاء نفسك مثلما يملي عليك إدراكك الذاتي)؛ والخيال (استخدام الجزء اليميني الابتكاري من دماغك).

وعبر التمرين والتطوير للقدرات الأربع جميعها فإنك تستطيع أن تصبح إنساناً أكثر فعالية وأن تكتسب النفوذ لتكون الشخص الذي تريد أن تكونه وأن تفعل الشيء الذي تريد أن تفعله أنت وليس الشيء الذي يريد الآخرون منك أن تفعله. وعبر ربح حرية الاختيار فإنك تعطي نفسك القوة للسيطرة على مستقبلك وتحقيق طموحاتك. وهذا الدرس يبين لك الطرق التي من شأنها أن تحسّن من جميع القدرات الرئيسية الأربع التي يتحدث عنها كوفي.

الانتباه لما تقوله

تعتبر اللغة التي تستخدمها مؤشراً قوياً حول إذا ما كنت تتصرف من منطلق رد الفعل على الأحداث أو أنك تتصرف بشكل تفاعلي بحيث تؤثر على مجرى الأحداث. قم بتبني لغة تفاعلية لكي تحقق تحولاً إيجابياً في رؤيتك لنفسك وفي رد فعل الآخرين عليك.

اللغة التي تقيد صاحبها

المبدأ بسيط للغاية. إذا لم تدخل في السباق فلن تستطيع أن تربح. وكوفي على حق عندما يقول إن الناس لا يؤدون مهماتهم بشكل كامل لأنهم بوعي أو بدون وعي يقيدون طموحاتهم، ويبيّنون هذه القيود الذاتية عبر لغتهم. قم بتحليل لغتك لترى المدى الذي تردع فيه نفسك في طريقة التعبير. ولا بد من الإشارة هنا أن لكل عبارة رجعية أو مقيّدة للذات هناك عبارة تفاعلية نظيرة لها تجعلك تتقدم على الآخرين.

لغة رجعية وتفاعلية	
لغة رجعية	لغة تفاعلية
ليس هناك فائدة لطرح السؤال على مديري لأنه سيقول فقط «كلا».	سوف أطرح عليه عرضاً من الصعب عليه رفضه.
لا أستطيع فعل ذلك لأنه ليس من اهتماماتي.	لم أفعل ذلك من قبل ولكنني أرغب في التجربة.
ليس عندي مزاج للأرقام والحسابات.	سوف أعمل كل ما في وسعي لتحسين قدراتي في الرياضيات.

استخدم لغة إيجابية

ينصحك كوفي أن تركز يوماً كاملاً على الاستماع للغتك ولغة الآخرين. إسأل نفسك «كم مرة أستخدم وأسمع عبارات «لو فقط» أو «يجب علي» أو «لا بد لي»... من المؤكد أنك سوف تفاجأ بعدد المرات».

ومن هنا فصاعداً فكلما وجدت جملة رجعية على لسانك قم بتحويلها إلى جملة تفاعلية. على سبيل المثال قم باستبدال «لو فقط» إلى «سوف أفعل» و«يجب عليّ» إلى «أفضل» و«لا بد لي» إلى «سوف أختار». هذا التحول سيؤدي إلى تغيير تصرفاتك بشكل كبير ورفع مستوى فعاليتك وتحسن نهجك.

أخذ المبادرة

يقول كوفي إنه باستطاعتك أن تسيطر على قدرك، مع العلم أن معظم الناس لا يستطيعون فعل ذلك «وهو أمر معاكس للطبيعة التفاعلية للإنسان». وينصحك كوفي بعدم جعل الظروف والشروط تدير مجرى حياتك «بل عليك أن تستخدم تصرفاتك لكي تعطي القوة لنفسك وتوسّع من نفوذك على الأحداث».

قم بتطوير التصرفات الفاعلية

يقترح كوفي أن تدقق في مدى تفاعليتك باستخدام برنامج يبيّن مسؤولياتك عن فعاليتك. حاول لفترة 30 يوماً الالتزام بالتعليمات السبع التالية في جميع نشاطاتك في مكان العمل وفي المنزل:

* اعمل التزامات صغيرة وحافظ عليها.
* كن جزءاً من الحل، وليس جزءاً من المشكلة.
* كن نموذجاً وليس ناقداً.
* عندما تقترف غلطة، اعترف بها وقم بإصلاحها وتعلّم منها ـ فوراً.
* لا تحمل المسؤولية للآخرين ولا تتهمهم.
* إذا بدأت بالتفكير أن المشكلة «هناك في الخارج» وليس من نطاق مسؤولياتك، فإنه يجب عليك أن تضع حداً لمثل هذا التفكير.

في نهاية كل يوم، اكتب كيف كان أداؤك في كل واحد من التعليمات السبع. احفظ التعليمات في عقلك وليكن هدفك التحسّن يوماً بعد يوم.

استخدم خيالك

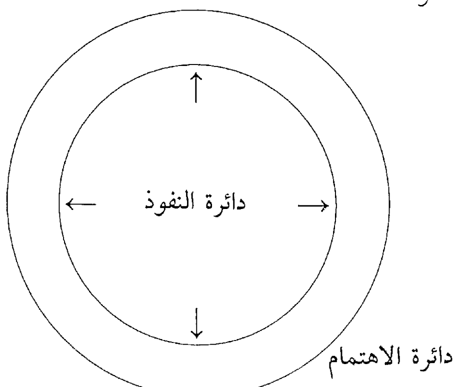
شجع نفسك على أخذ المبادرة باستخدام «التأكيدات» البصرية والتي نستطيع أن نسميها «حلم اليقظة الهادف». يحتوي التأكيد الناجح على خمس عناصر مميزة.

العناصر الخمسة للتأكيد البصري
هي شخصية
هي إيجابية
هي في صيغة الفعل الحاضر
هي عاطفية
هي بصرية

على سبيل المثال، إذا كنت تواجه قراراً لا معنى له من المسؤول عنك، ولا تريد أن تنفذه، استخدم تأكيداً بصرياً لمساعدتك على أخذ المسار التفاعلي ـ لإقناع مديرك لتغيير قراره. قد يأتي تأكيدك على الشكل الآتي: «تتملكني العاطفة (عاطفياً) لأنني (شخصياً) أرد (صيغة الفعل الحاضر) بنزاهة وشجاعة وسيطرة ذاتية (إيجابي) لوقف اقتراف الأخطاء». ثم قم بتخيّل نفسك داخلاً إلى مكتب مديرك لإقناعه أو إقناعها، ولا تكن مندهشاً عندما تنجح في مسعاك.

قم بتوسيع دائرة نفوذك

هناك بعض الأمور التي تستطيع السيطرة عليها وبعض المسائل الأخرى التي تثير اهتمامك ولكنك لا تستطيع أن تفعل شيئاً تجاهها. كل هذه الأمور والمسائل تابعة لدائرة الاهتمام. أمّا تلك الأمور التي تستطيع التأثير عليها مباشرة فتقع في وسط دائرة النفوذ.



السعي لتحقيق النفوذ

داخل دائرة الاهتمام هناك دائرة أصغر يقال لها دائرة النفوذ والتي يجب علينا أن نصل من أجل توسيعها إلى أكبر قدر ممكن.

استخدم مبادرتك لتوسيع دائرة نفوذك واستخدم سيطرتك الذاتية لتركيز وقتك وطاقتك على القضايا التي تستطيع أن تؤثر عليها. عندما تواجهك مشكلة، قم دائماً بطرح الأسئلة التالية:

* هل هذا شيء لا أستطيع السيطرة عليه؟
* هل هذا شيء أستطيع السيطرة عليه مباشرة؟
* هل هذا شيء أستطيع أن أسيطر عليه بطريقة غير مباشرة.

إذا كان جوابك على السؤال الأول بـ «نعم»، فعليك أن تتعلم العيش مع المصاعب، وإذا كان الجواب على السؤال الثاني بِـ «نعم»، فعليك أن تستخدم نفوذك لحل المشكلة. أمّا إذا كان الجواب على السؤال الثالث بِـ «نعم»، فعليك أن تستخدم قوتك للتأثير على الناس من أجل أخذ الاتجاه الذي تريده أنت.

تحديد أهدافك

ارسم الطريق الذي تريد أن تسلكه وكيفية الوصول إلى هدفك، حيث أن القيام بهذا الأمر أساسي للسيطرة على نفسك. ولا بد من القول إنه بدون هدف واضح فسوف تخطئ معالم طريقك. وكما لاحظ لويس باستور Pasteur فإن «الحظ يحبذ العقول المستعدة».

قرر مهمتك

اكتب طموحك الرئيسي في بيان المهمات، MISSION STATEMENT واجعل ما تكتبه قصيراً ومباشرة في الموضوع، وعلى سبيل المثال «أن أكون المدير التنفيذي لشركة عامة كبرى عند بلوغي سن الأربعين». من المهم القول هنا إن مجرد اتخاذ القرار حول هذا الهدف الرئيسي «هو بمثابة خطوة رئيسية لتحقيق الهدف».

الآن تستطيع التركيز على جميع النشاطات الأخرى والأهداف الأصغر من أجل الهدف النهائي. وستبدأ بعد ذلك بملاحظة المناسبات والفرص والمواد والاتصالات (معالم الطريق) التي ستساعدك على تحقيق هدفك الرئيسي. وأيضاً فإن تحديد الوقت للهدف مهم جداً في ضبط نفسك وتوجيه جهودك إلى الجهة الصحيحة، وربما تكتشف أنك سوف تصل إلى هدفك أسرع مما كنت تتصور.

التخطيط الاستراتيجي

إن تسمية هدفك الأول ما هو إلاّ البداية فقط، «حيث أنك منهمك في التخطيط الاستراتيجي الشخصي فأنت بحاجة إلى اتباع المنهج ذاته الذي يتبعه واضع الخطط التجارية. وفي هذا تنطوي الإجابة على الأسئلة التالية:

* أين أنا الآن (موضع A)؟
* أين أريد أن أكون ومتى (موضع B)؟
* ما هي الموارد المطلوبة للانتقال من A إلى B؟
* ما هي الموارد التي أمتلكها الآن؟
* ما هي التحسينات التي بحاجة إليها هذه الموارد؟
* ما هي الموارد المطلوبة الأخرى التي يجب علي العثور عليها؟
* كيف أعثر على تلك الموارد الأخرى؟
* ما هي المراحل التي يجب عليّ أن أمرّ بها قبل الوصول إلى الهدف النهائي ـ ومتى؟
* ما هي المساعدة التي سوف أحتاجها ـ ومن سيزودني بها؟

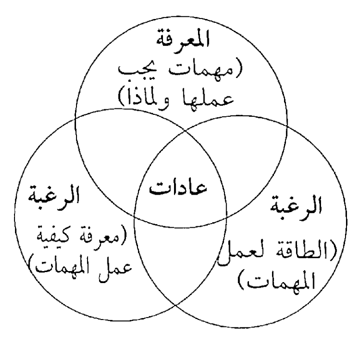
يصف كوفي هذه العملية بالابتكار العقلي. ابدأ عبر تطبيقها على مشروع سوف تتبناه في المستقبل القريب. اكتب النتائج التي ترغبها والمراحل التي ستؤدي إلى تلك النتائج. وسوف يؤدي النجاح في المشاريع الصغيرة إلى بناء الثقة بنفسك لتخطيط مهمتك الشخصية الطويلة الأجل.

تحقيق الكمال لقدراتك

لا تقتصر الفعالية على البعد الانفرادي لما تقوم به ومدى امتيازك في الذي تفعله، لأنه عليك أيضاً أن تعزز قدرتك على الأداء (أي قدراتك على الإنتاج) حتى تحقق الكمال لتلك القدرات.

قم بتطوير قدراتك

كلما زادت المعلومات لديك كلما كان طموحك أكبر بالإضافة إلى أن مهاراتك سوف تكون أفضل، مما يعني أنك سوف تكون أكثر فعالية. وتوفر جميع «العادات السبع» العناصر المهمة للقدرة على الإنتاج التي بحاجة إلى التطوير مثلما هو الحال مع الرياضيين الذين يعتنون بكمال أجسامهم (عبر التدريب والتمارين).



عادات فعالة

حيث تلتقي معرفتك ومهاراتك ورغباتك تجد هناك القدرة على تطوير عادات عمل إيجابية

قم بإجراء تدقيق منتظم لما تقوم به من أعمال تطويرية لقدراتك الإنتاجية وكذلك للقدرات الإنتاجية لمؤسستك من أجل الكشف عن المواقع الضعيفة التي تستطيع إجراء التحسينات عليها مما يعزز من القدرات والأداء.

هل تقوم بالأمور التالية:

- ممارسة السيطرة على قدرك؟
- وضع أهداف ثمينة؟
- استخدام وقتك وفقاً لأولوياتك؟
- العمل مع الآخرين من أجل المنفعة المشتركة؟
- التعلم عبر الاستماع؟
- تنسيق أعمالك مع أعمال الآخرين؟
- تحسين مواردك المادية والإنسانية والمالية؟



3

من الانتصارات العامة إلى الانتصارات الشخصية

- لماذا يرى المفكرون أن «قطعة الفطيرة الواحدة كافية لإعطاء الجميع حصتهم منها».
- خمسة ميادين رئيسية لتحقيق الفعالية عبر تفويض الأعمال للآخرين.
- الخطوات الأربع التي تحقق حلول الربح للجانبين.
- الاستماع بكل انتباه كمفتاح لتعزيز الروابط الإنسانية.
- التأثير على الآخرين عبر السماح لنفسك بالوقوع تحت التأثير.
- أهمية التعاون عند التعامل مع الابتكار.
- الأبعاد الأربعة للتجزية الشخصي.

تعتبر «العادة الرابعة» الخطوة الأولى من الاستقلال إلى الاتكال المتبادل INTER DEPNDENCE وبالتالي إلى الانتصار العام: «فكر الربح للجانبين». ويؤدي التفويض (المتعلق بالعادة الثالثة: «ضع الأمور الأولى أولاً») إلى النهاية السعيدة المطلوبة عبر تبني العادة الرابعة. إن التفويض الناجح يعني أن المفوض يربح لأنه أنجز أكثر مما كان يستطيع إنجازه لو عمل لوحده: وفي الوقت ذاته يربح المفوض الجوائز المالية والنفسية لذلك النجاح. ويصف كوفي النجاح للجانبين بأنه فلسفة كلية للتعامل الإنساني. وهو واحد من ستة احتمالات:

* الربح / الخسارة: السلطوي («تسير الأمور حسبما أريد أنا لا أنت») والنهج التنافسي («الحياة لعبة مجموعها صفر، حيث يربح البعض ويخسر البعض الآخر»). هذا النموذج نجده في المنافسة عند الطفولة وبين الرياضيين وفي قضايا المحاكم وإلخ.
* الخسارة / الربح: الاستسلام أو اليأس وفي سياق الزعامة فهذا يعني «إمّا الخضوع أو الترف». إن الخسارة / الربح تعني أن تكون إنساناً لطيفاً «حتى إذا كان ذلك يعني أن يكون الإنسان اللطيف في المرتبة الأخيرة».
* الخسارة / الخسارة: أن يصبح تركيزك على العدو بحيث تريد أن يخسر عدوك بأي ثمن. هذه هي أيضاً فلسفة الشخص الاتكالي بشكل كبير.
* الربح: أهم شيء أن تحقق ما تريد بغض النظر عما لذلك من تأثير على الآخرين.

* الربح / الربح أولاً تسوية: إذا لم تستطع الاتفاق على حل مشترك مفيد فإنكما تتفقان على الاختلاف ويذهب كل واحد في طريقه.

* الربح / الربح: جميع الفرقاء مرتاحين من القرار وملتزمين بخطة العمل.

ولا بد من القول إن التحبيذ القوي لكوفي لمسار الربح / الربح لا يستثنيه من الاعتراف بأن بعض النماذج الأخرى قد تكون أكثر فعالية في أوقات معينة، فنموذج الربح / الخسارة لا بد أن يكون النهج الصحيح في الرياضة. أمّا نهج الخسارة / الربح فهو مناسب «إذا كان إنفاق الوقت والجهد لتحقيق الربح... لا يستحق كل هذا التعب». ولكن كوفي يقول «معظم الحياة حقيقة اتكالية وليس استقلالية... ومعظم النتائج التي تريدها تعتمد على التعاون بينك وبين الآخرين» في ذلك السياق فإن نهج الربح / الخسارة يعاني من الاختلال، كما يكتشف الكثيرون من المديرين التنفيذيين وأولياء الأمور أيضاً.

ويتابع قائلاً: «في نهاية الأمر يضطر المديرون أو أولياء الأمور إلى التأرجح من اعتبارات الربح / الخسارة إلى ترف الخسارة / الربح» ـ وبالعكس. كما إن خيار الربح / الخسارة غير مناسب «عندما يتعامل شخصان عنيدان ويحبان ذاتيهما بشكل كبير... في هذه الحالة كلاهما يخسران». حتى ولو بدا نهج الربح / الخسارة وكأنه سوف يفوز ـ إذا قلنا مثلاً إن أحد الموزعين قام بأخذ صفقة شاقة من زبون ـ فإن ذلك قد يتحول إلى خسارة على المدى البعيد

إذا تم نبذ الصفقات التجارية المتكررة. هذا التحليل يدفع بكوفي إلى نتيجة متوقعة: «معظم الوقائع... هي جزء من حقيقة الاتكالية، ولذا فإن واقع الربح / الخسارة هو البديل الوحيد القابل للتطبيق.

الخصائص الشخصية والربح / الربح

يقول كوفي إن لدى نهج الربح / الربح خمسة أبعاد:

«هذا النهج يبدأ بالخصائص الشخصية ويتحرك نحو العلاقات التي تنبع منها الاتفاقيات. وتتم تغذية هذا النهج في بيئة تكون فيها الأنظمة والبنية تعتمدان على الربح / الربح، لأننا لا نستطيع تحقيق هذا النهج بوسائل الربح / الخسارة أو الخسارة / الربح».

لدى الشخصية (أو خصائص الشخصية) «وهي أساس الربح / الربح» ثلاث ميزات أساسية: الاستقامة والنضوج «وعقلية الوفرة». يعرّف كوفي الاستقامة على أنها «القيمة التي نضعها على أنفسنا» والنضوج على أنه «التوازن بين الشجاعة والاعتبار» (أو بمعنى آخر إذا كنتُ أنا في وضع طيب فأنت أيضاً ستكون في وضع طيب). ويتساءل كوفي «إذا كنت أنا شجاعاً جداً لكنني أفتقد إلى الاعتبارات فكيف يمكنني أن أفكر؟ وفقاً للربح / الخسارة!! وفي المقابل فإن أولئك الذين يفتقرون إلى الشجاعة لكنهم أقوياء في مجال الاعتبارات يجدون أنفسهم في فخ الخسارة / الربح. إلاَّ أن الموازنة ـ العالية ـ العالية ـ تعطيك القدرة على الاستماع والفهم الحقيقي من جهة و«المواجهة بشجاعة» من جهة أخرى.

تختلف «عقلية الوفرة» (راجعها لاحقاً) عن «عقلية الندرة»، التي تنظر إلى الحياة «وكأن هناك فطيرة واحدة فقط» وهو الأمر الذي يبدو وكأن قطعة أكبر من الفطيرة لشخص ما تعني قطعة أصغر لشخص آخر. يعتقد «مفكرو الوفرة» أن هناك «أشياء كثيرة للجميع، وبوسع الجميع الاستفادة من هذه الأشياء». ولذلك فهؤلاء الأشخاص هم في موقع أقوى للوصول إلى اتفاقيات تنبع من العلاقات والاتصالات الجيدة.

بيئة الربح / الربح

يؤكد كوفي أن اتفاقيات الربح / الربح لن تتحقق «في بيئة المنافسة والمسابقات». وعلى جميع أنظمة الشركة دعم الربح / الربح عبر التدريب والتخطيط والاتصالات والموازنة والمعلومات والتعويض. هناك أنظمة مكافآت كثيرة (وخاصة للبائعين) التي تتميز بالمنافسة الكبيرة حيث يحصل الرابحون على علاوات كبيرة بينما يفقد الخاسرون أحياناً وظائفهم. يروي كوفي قصة إحدى الشرحات التي انتقلت من نهج الربح / الخسارة إلى نهج آخر ينطوي على أهداف الفريق والأهداف التي يختارها الفرد. وجاء هذا الانتقال في الوقت الذي كان فيه خمسة في المئة فقط من أفراد فريق المبيعات يحصلون على الجوائز للأداء الممتاز. وبعد التغيير حصل أربعة من أصل خمسة موظفي مبيعات على الجوائز. كما أن «الرابحين» الثمانمئة حققوا نتائج مماثلة للأداء الفردي الممتاز الذي حققه أربعون موظفاً للمبيعات في السنة التي سبقته.

الربح / الربح في أربع خطوات

يقول كوفي «تستطيع فقط الحصول على الربح / الربح بواسطة عمليات ربح / ربح. أي إن الغاية والوسيلة متشابهتان».

ويقترح كوفي أربع خطوات شاملة هي:

* انظر إلى المشكلة من وجهة النظر الأخرى.
* قم بتعريف القضايا الرئيسية المتعلقة بالموضوع.
* قرر ما هي النتائج التي سوف تشكل حلاً كاملاً مقبولاً.
* قم بتعريف الخيارات الجديدة المحتملة لتحقيق هذه النتائج.

إن هذه العملية تؤدي مباشرة إلى العادتين التاليتين (الخامسة والسادسة): «اطلب أولاً أن تفهم... ثم أن يفهمك الآخرون» و«تعاون». يدعو كوفي العادة الخامسة بِـ «الاتصال التعاطفي» لقد حث الخبراء منذ زمن طويل الناس الذين يرغبون في تحسين مهارات الاتصالات عندهم أن يكونوا مستمعين بامتياز. لكن كوفي يقول إن هناك أناساً قلة خضعوا لتمرينات حول الاستماع الجيد أو «كيفية فهم الإنسان الآخر».

العمل الجماعي ممتع للغاية. إن قدرة الانفتاح والاتصال قادرة على إيجاد نتائج فعالة مما يجعلها ظاهرة عجيبة. إن احتمالات الربح والتقدم الحقيقيين يجعلنا قادرين على المجازفة لما تتضمنه من نتائج.

من كتاب «العادات السبع للأشخاص ذوي الفعالية العالمية».

ويلاحظ أن معظم الناس «لا يستمعون بهدف الفهم. . . فهم يستمعون بهدف الرد. وهم إمّا يتحدثون أو أنهم يستعدون للتحدث. وعندما يقول الناس إنهم يستمعون فإنهم ربما يتجاهلون ـ أو أنهم يتظاهرون بالاستماع عبر هز الرأس ـ الاستماع بانتباه وتعاطف. إن التعاطف لا يعني الشفقة. والتعاطف يعني أنك تستمع للمشاعر وللمعنى وللتصرف ويعني أنك تستخدم الجهتين اليسرى واليمنى من دماغك».

الاستماع العاطفي

يقول كوفي إن الاستماع العاطفي هو «مفتاح حسابات المصرف العاطفي». وهذه نظرية خاصة به تتمحور حول علاقة الثقة بين الناس. ويعتقد كوفي «إنني إذا وضعت ودائع في حساب المصرف العاطفي من خلالك، أي عبر الكرم واللطافة والنزاهة مع احترام التزاماتي تجاهك، فبوسعي أن أبني لنفسي احتياطي في المصرف». وهذه الثقة بالإمكان تعزيزها عبر الخطوات الست التالية:

* افهم الفرد.
* اعتن بالأمور الصغيرة.
* قم بالوفاء بالتزاماتك.
* قم بتوضيح التوقعات.
* أظهر الكرامة الشخصية.
* اعتذر عندما «تسحب» من الحساب يجب أن تكون الاعتذارات حقيقية حيث أن هناك حدوداً للاعتذارات و«السحب» من المصرف. «إذا كانت عندي عادة إظهار عدم

الاحترام ومقاطعتك عند كلامك أو تجاهلك أو خيانة ثقتك أو تهديدك فإنه لن يبقى الكثير لسحبه من الحساب». ولكن كما يقول كوفي فإن الاستماع التعاطفي هو «وديعة كبيرة في حساب المصرف الاطفي».

وكذلك فإن الاستماع التعاطفي يساعد كثيراً في الوصول إلى الحل الصحيح. وخلافاً للاستماع المجرد من «الذاتية» الذي يمارسه الطبيب مع مرضاه فإن معظم الناس يربطون بين ما يسمعونه وبين ما له علاقة بتجاربهم. وفقاً لكوفي فإن الناس يتجاوبون في واحدة من أربع طرق:

الإستماع بدون عواطف

يتدرب الأطباء للاستماع إلى المعلومات من مرضاهم بشكل مجرَّد من العواطف الشخصية قبل أن يشخِّصوا المرض. يستفيد المديرون بشكل كبير عندما يستخدمون التقنية ذاتها في مكان العمل.



* يقيّم الناس ما يسمعونه ـ إمّا يوافقون أو لا يوافقون.
* يحقق الناس ـ يسألون الأسئلة النابعة من تجاربهم.
* الناس يقدمون النصائح ـ هم يسدون النصائح اعتماداً على تجاربهم الشخصية.
* الناس يترجمون ـ يحاولون «تصوير الأمور» لشرح دوافع وتصرفات الناس بناء على دوافعهم وتصرفاتهم هم.

لا شك أن كوڤي يتحدث هنا في العموميات حيث أن هناك من الناس من يسألون وينصحون ويترجمون بعقول منفتحة وكذلك فهم يتحدثون عن تجارب الآخرين بالإضافة إلى تجاربهم.

تطوير التعاطف

ينظر كوڤي إلى الاستماع عبر أربع مراحل تطويرية. فأنت تنسخ المحتوى عندما تكرِّر ما قاله شخص آخر وتكون الجملة أكثر فعالية إذا أعدت صياغتها (على سبيل المثال يقول أحدهم: «المدرسة هي للعصافير» ـ ولكنك يجب أن تقول «أنت لا تريد

إن الإصغاء المرافق لتفهم الآخر يدخل إلى قالبه الداخلي، حيث أنك تستطيع أن ترى من خلال تفهمك كيف يفهم الآخرون هذه الحياة وماذا يميز طرقهم عن طريقتك مما يجعلك تتفهم مشاعرهم.

من كتاب «العادات السبع
للأشخاص ذوي الفعالية العالية».

الذهاب إلى المدرسة بعد الآن»). ويرى كوڤي أن الإنسان يذهب أبعد من ذلك عندما يعكس مشاعره في كلامه (أنت تشعر حقاً بالضيق). ويدعي كوڤي أن المرحلة الرابعة (التي تقوم فيها بإعادة صياغة الجُمل والتعبير عن المشاعر) ـ على سبيل المثال «أنت تشعر بالضيق بسبب المدرسة» لديها «نتائج باهرة جداً» ـ «حيث يختفي الحاجز بين ما يجري داخل الإنسان وبين ما يقوله لك».

ومن أجل الوصول إلى حل الربح / الربح من المهم جداً إيلاء العادة الخامسة (أي كيف يفهمنا الآخرون) اهتماماً خاصاً مساوياً لما تقدم ذكره. يستخدم كوڤي الفلسفة الإغريقية لبناء نموذج ثلاثي متسلسل: الأخلاق (مصداقيتك الشخصية)، الشفقة (التعاطف مع وجدان الآخرين)، والعقل (المنطق). يقول كوڤي: «معظم الناس يذهبون مباشرة إلى المنطق، ولكن في الحقيقة فأنت تستطيع أن تقنع الآخرين بشكل أكثر فعالية إذا وضعت الأخلاق أولاً، ثم الشفقة، وبعد ذلك تقوم بعرض حجتك المنطقية.

التأثير على الآخرين

يلاحظ كوڤي أن الكثير من العوامل في الحالات الاعتمادية موجودة في «دائرة القلق» عندك المشاكل والخلافات والظروف وتصرفات الآخرين. إن هذه العوامل خارج نطاق سيطرتك، علماً أن الفهم هو داخل نطاق «دائرة نفوذك». وعلاوة على ذلك «فلأنك تستمع جيداً فإنك تصبح إنساناً قابلاً للتأثير عليه... ولأنك قابل لكي يؤثر الآخرون عليك فهذا هو المفتاح لكي تؤثر

على الآخرين». ولذلك ينصح كوفي عن وجه حق تخصيص بعض الوقت للتحدث مع الموظفين كلٌّ على حدة من أجل الاستماع إليهم وأن يكون ذلك مقروناً بنظام يزودك بوجهات النظر «النزيهة من الجميع بمن فيهم الزبائن والمزودين والموظفين».

ويقول كوفي إن التفاهم المشترك العميق يعني أنه بدلاً من أن تكون الاختلافات عائقاً أمام التقدم والاتصالات، فإنها تصبح الحجر الأساس لربح التعاون ـ أي العادة السادسة. لا يستخدم كوفي «التعاون» بأي معنى خاص وإنما يراها من منظار أن الكل أهم من مجموع الأجزاء. ومع ذلك فإن العلاقة بين الأجزاء هي بحد ذاتها مهمة وتجعل كوفي متحمساً جداً حيث يقول عن هذه العلاقة إنها «الأكثر توحيداً ودفعاً إلى الأمام والأكثر روعة والأهم بالنسبة لإعطاء النفوذ للمؤلفين».

ويشعر كوفي بالحماس على وجه الخصوص للتعاون بين الناس من أجل تحقيق نتائج مبتكرة. ويعتبر كوفي التعاون مهم جداً لتحقيق الابتكار. وهو يقول: «معظم الابتكارات هي أمور لا يمكن توقعها حيث تبدو في معظم الأحيان مغامرات طموحة أو محاولات بنيت على أساس تجربة «الصح أو الخطأ». وإذا لم يكن لدى الناس احترام لهذه المغامرات والاعتماد على القيم الداخلية والنزاهة والشعور بالأمان فمن الصعب عليهم التمتع بهذه المبادرات الابتكارية، وهم يكونوا في مثل هذه الحالة بحاجة شديدة إلى البيِّنة واليقين والأمور المضمونة».

التفاعل التعاوني

يقول كوفي إن العلاقة التي اكتشفها بين هذا التحليل الدقيق والتعاون هي علاقة غير واضحة وعاجزة من حيث المضمون. ويقول أيضاً: «عندما أفكِّر بالتجارب التعليمية والاستشارية أستطيع القول إن المحطات الأهم كانت المحطات التعاونية». وليس مدهشاً هذا الكلام حيث أن مثل هذه التجارب تشمل مشاركة أشخاص عدة. ولكنْ ليس مضموناً أن يؤدي التعاون بين الناس إلى «فتح عالم جديد من الأفكار البعيدة المدى». لذا يمكن القول إن الأفكار الجديدة تأتي عادة إلى نهاية عملية ومفيدة».

يستشهد كوفي بمثال عملي مقرَّب إلى قلبه، ويستخدم كلمات مثل «تعاطفي.. شجاع.. مشوِّق» لوصف «العملية التعاونية» التي أدَّت إلى ولادة بيان المهمة Mission statement في شركته (عملية زرع بيان المهمة في قلوب وعقول الجميع). في ما يلي النتيجة:

«إن مهمتنا هي إعطاء النفوذ للناس والشركات من أجل زيادة قدرتهم على الأداء بشكل كبير سعياً لتحقيق أهداف مفيدة عبر قيادة متفهمة وتعيش وفقاً للمبادئ».

وبالرغم من افتخار كوفي بابتكار هذا البيان فإنه ـ أي البيان ـ يبدو وكأن لجنة كتبته (وربما كان الأمر كذلك). كما يعرف كل مدير فإن هناك أوقات عندما يكون «مجموع اثنين زائد اثنين هو ثلاثة وليس خمسة». (ملاحظة: هكذا كتبت بالإنكليزية).

ويتحمس كوفي بشدة للقدرات الكبيرة المنوطة بالتعاون (تاج إنجازات جميع العادات السابقة) إلى حد أنه يتجاهل حقيقة أنها قد لا تأتي بشكل طبيعي وكما يتجاهل أن توليد البدائل الناجحة لا تستدعي أن تكون العملية تعاونية. ولكن كوفي على حق عندما يقول إن هناك دائماً بدائل ـ وهو على حق أيضاً عندما يقول إن رأسين أو أكثر عموماً أفضل من رأس واحد.

التجديد الذاتي المنتظم

إن العادة السابعة «إشحذ المنشار» تحيط بـ «التعاونية» وجميع العادات الأخرى «لأنها العادة التي تجعل جميع تلك العادات ممكنة». هذه الجملة تأتي من الرجل الذي يستغرق وقتاً طويلاً لشحذ المنشار، مما يجعله يوجه الاهتمام إلى «التجديد الذاتي المتوازن» ويعتبره مهماً من أجل المحافظة وتعزيز أكبر ثروة تمتلكها ـ وهي نفسك. لدى التجديد الذاتي أبعاد أربعة هي:

* الجسدي: تناول الطعام الصحيح والحصول على القسط الوافر من الراحة والاسترخاء وممارسة الرياضة الملائمة بانتظام.
* الروحي: توضيح القيم والالتزام، والدراسة والتأمل لتوفير «القيادة لحياتك».
* العقلي: القراءة والتصور والتخطيط والكتابة (ومشاهدة التلفزيون لفترة قصيرة نسبياً).
* الاجتماعي / العاطفي: التمركز حول مبادئ القيادة للأشخاص الآخرين والاتصالات التعاطفية والتعاون المبتكر.

انتصارات خاصة يومية

يحذر كوفي أن «إهمال أي ناحية يؤثر سلباً على جميع النواحي الأخرى». ويقول أيضاً «الأشياء التي تفعلها في أي أفق تؤثر إيجاباً على الآفاق الأخرى لأنها مربوطة ببعضها بقوة». وكمفتاح للتطور المدموج للعادات السبع يدعو كوفي إلى «انتصارات خاصة يومية» أي على الأقل ساعة واحدة يومياً من التجدد في الأبعاد الجسدية والروحية والعقلية». يؤكِّد كوفي أن التجدد هو «المبدأ ـ والعملية ـ التي تعطينا النفوذ للنمو والتغيير والتحسن المستمر».

طبعاً فإن «النمو» و«التغيير» و«التحسن المستمر» هي أجزاء مهمة في اللغة العصرية للإدارة وهي مهمة أيضاً للشركات التي لديها طموحات التقدم. يرى كوفي في تعاليمه أن بوسع فلسفة العادات السبع تحويل أداء الأفراد في الشركات إلى الأفضل، ولكن هذا لن يحدث بدون القيادة. وفي كتاباته اللاحقة ساهم كوفي مساهمة كبيرة حيال نظرية الإدارة وممارستها.

«لا يكمن أمنك الاقتصادي في وظيفتك، إن أمنك يكمن في التفكير والتعلم والابتكار والتأقلم. إن الاستقلالية المالية الحقيقية لا تكمن في الثروة التي تملكها بل في قدرتك على إنتاج الثروة».

من كتاب «العادات السبع للأشخاص أصحاب الفعالية الكبيرة».

أفكار للعمل

- ركِّز انتباهك أولاً على العلاقات بدلاً من التركيز على الأشياء أو الوقت.
- دع الأشخاص الذين تفوِّضهم يحقِّقون النتائج على طريقتهم.
- تأكَّد من أن الجميع يعرفون الخطة ومرتاحون لها.
- قم دائماً بالسعي لرؤية الوضع من وجهة نظر الشخص الآخر.
- إذا كنت تريد الاعتذار لأي شخص، افعل ذلك فوراً وبصدق.
- اكسب الناس إلى جانبك عاطفياً قبل عرض قضيتك المنطقية.
- ضع أو حدِّد وقتاً للنشاطات المنتظمة التي تساهم في تحسنك الشخصي.

الدرس الثاني

العمل مع الأشخاص الآخرين

العلاقات الشخصية مع الآخرين هي الواسطة المهمة في الإدارة. وتعتمد قدرتك على النجاح وقدرة الآخرين على النجاح أيضاً على علاقتك بهم، أي برؤسائك وزملائك والموظفين التابعين لك. إن الرغبة في خدمة المصالح المشتركة والتقنيات الجيدة في التواصل مع الآخرين واحترام الآراء المعاكسة تؤدي إلى زيادة في الثقة والتعاون بين أفراد الفريق.

أقم علاقات جيدة

يجب تعزيز العلاقات الداخلية مثلما هو الحال مع العلاقات خارج الشركة. قم بمعاملة جميع من لك علاقة بهم - المزودين والرؤساء والزملاء والموظفين الآخرين - بالطريقة ذاتها التي تعامل من خلالها الزبائن الخارجيين (أي كأناس لهم احتياجات محدَّدة ويتوقعون منك خدمتهم). تقوم بعض الشركات بإجراء استطلاعات حول رضى الزبائن (الداخليين) على غرار استطلاعات الزبائن الخارجيين للمساعدة على تعزيز وتقوية أقسام الشركة. وهذه الاستطلاعات تساعد الشركة أيضاً على تصحيح الأخطاء التي تم اكتشافها.

حقّق الرضى لجميع الأفرقاء

لا شك أن النتيجة التي يرغب بها كل زبون (خارجي أو داخلي) هي تحقيق المنفعة للجانبين. إن هدفك مع الزبون الخارجي هو إعطاؤه القيمة. قم بمتابعة هذا الهدف بقوة مماثلة داخل الشركة. وقم بتبني المراحل الست لدورة رضى الزبون مع كل فرد وجماعة لهم علاقة بالأمر.

المراحل الست لدورة رضى الزبون
1 اكتشف ما الذي يريده الزبون عبر الاستفسار منه.
2 اكتشف إذا كنت تزود الزبون بطلباته بشكل جيّد.
3 اتخذ قراراً حاسماً بإلغاء العجز.
4 ابحث عن القيمة المضافة للزبون واعمل بها.
5 أعد التدقيق في مدى رضى الزبون.
6 أعد المراحل من 2 إلى 5 واستمر في الدورة.

خدمة المصالح المشتركة

في كثير من الأحيان فإن الحواجز أمام العثور على حلول نافعة ومقبولة من جميع الأطراف هي حواجز عاطفية. قم باحترام نفسك والطرف الآخر احتراماً شديداً وتصرَّف على ضوء هذا الاحترام وسوف تحسن بشكل كبير إمكانيات تحقيق نتيجة مرضية لكلا الطرفين في أية مفاوضات.

شجعّ الضمان العاطفي

يصف كوقي النتيجة المرضية لكلا الطرفين بالربح / الربح وهي المساوية لأعلى درجات الضمان العاطفي (أنا بخير، وأنت بخير). ويتحدث كوقي عن ثلاث نتائج شائعة لأية مفاوضات. يجب أن تكون صاحب اعتبار وشجاعة كبيرين للآخرين إذا أردت تحقيق نتيجة ربح / ربح.

تحقيق ربح / ربح

كما يظهر هذا الرسم يجب على كلا الطرفين في المفاوضات إظهار مستوى عالٍ من الشجاعة والاعتبار لتحقيق نتيجة ربح / ربح.

الاعتبار: عال (أعلى) – منخفض (أسفل)

خسارة/ ربح	ربح/ ربح
خسارة/ خسارة	ربح/ خسارة

منخفض **الشجاعة** عال

اتفاقيات الأداء

إن نتيجة ربح / ربح مهمة لأي اتفاقيات حول الأداء التي يتوصل إليها المديرون والموظفون التابعون لهم. للوصول إلى اتفاق ربح / ربح اتبع خطة العمل الرباعية التي وضعها كوقي.

خطة العمل الرباعية للربح / ربح
1 اعرف الاهتمامات الحقيقية للشخص الآخر.
2 اعرف القضايا والاهتمامات الرئيسية التي لها علاقة بالجانبين
3 قرِّر ما هي النتائج التي سوف يقبل بها الجانبان.
4 ابحث عن خيارات جديدة لتحقيق هذه النتائج.

الدرس الثاني

إتقان الاتصالات

تعتمد الاتصالات الفعالة بشكل كبير على الثقة. تعلَّم كيف تؤسس وتبقي على الثقة بتفادي الأجندة المخفية والأعمال غير الحكيمة. قم بالتركيز على تطوير قدراتك لمعالجة الاختلاف والاستماع بشكل تعاطفي وافسح المجال للآخرين لكي يفهموك.

أهمية الثقة

يؤكِّد كوفي على أهمية بناء الثقة على مر الزمن وأن مستوى هذه الثقة سوف يرتفع ويهبط اعتماداً على اختلاف التجارب وآثارها. فكلما كانت الثقة أكبر بين الفريقين كلما كانت درجة التعاون بينهما أكبر.

نحو التعاون

هذا الرسم يظهر كيف يحدث التعاون عندما يظهر جميع الأفرقاء التعاون والثقة العالية.

الثقة	عال	التعاون	منخفض
عالية	تعاون ربح/ربح		
		احترام حل وسط	
منخفضة			دفاعي ربح/ خسارة أو خسارة/ ربح

قم بتأسيس الثقة

ليس من السهولة تحقيق الثقة المطلقة والتي يجب على الإنسان اكتسابها بالجهد. ومن أجل تفعيل الوقت والجهد المبذولين على ابتكار وتعزيز واستعادة الثقة عليك اتّباع القاعدة الذهبية: «عامل الآخرين كما تريد أن يعاملوك». ولذلك: «لا تُعطِ الكلب اسماً سيئاً». إذا كنت تعامل الأفراد على أنهم عاجزون فسوف تحصل على العجز. عاملهم كقادرين، وشجعهم على الأشياء التي يحسنون القيام بها، وسوف تجد أنهم سيقومون بعملهم بامتياز.

* لا تقدم وعوداً لا تستطيع تنفيذها. إذا اضطررت لرفع آمال أحدهم ثم تبيَّن لك أنك لا تستطيع الوفاء بتعهدك، فعليك الاعتذار في أقرب فرصة ممكنة، لأنه من الصعب استعادة ثقته إذا لم تعتذر.
* لا تخيِّب آمال توقعات موظفيك. تذكَّر أنه بالإمكان تحقيق التوقعات فقط بالأعمال. وكما يقول كوفي: «النزاهة هي أن تقول الحقيقة... وأن نطابق كلاً منها مع الواقع... أما النزاهة فهي مطابقة الواقع مع كلماتنا».

عالج الخلافات

أحياناً فإن ما تقوله قد يواجه بالاختلاف أو ربما بالتحدي المباشر. وأحياناً يقول موظف تابع لك إنه يتفق معك بينما هو في واقع الأمر يختلف معك، مما يعني تعاون غير كامل من قبله. للتعامل مع مثل هذه الحالات عليك إتقان أربع مبادرات أساسية في الاتصالات.

المهارات الأربع الأساسية في الاتصالات
1 القدرة على وضع نفسك في موقف الآخرين.
2 القدرة على إيصال وجهة نظرك إلى وجهة النظر المعارضة.
3 القدرة على الاستماع بعناية.
4 القدرة على ترجمة معاني حركات الجسد والوجه.

استخدم التعاطف

المهارتان الأولى والثانية هما أوجه مختلفة للتعاطف. إسأل نفسك لماذا يقوم الشخص الآخر بالتصرف والعمل على نحو مخالف. عبر فهم منطقهم وعواطفهم فإنه باستطاعتك إنقاذ الاتصالات من الفشل أو حتى تعزيزها.

ومن أجل إظهار تفهمك لموقفهم، اعرض للطرف الآخر وجهات نظرهم بطريقة متعاطفة وعلى نحو قوي ودقيق بقدر المستطاع. ثم قم بعرض قضيتك من وجهة نظرهم. وسوف يؤدي ذلك إلى تفاهم أفضل بين الجانبين وإلى فرصة أكبر للتوصل إلى اتفاق.

اسعَ نحو المعنى الكامل

أكِّد من الاستماع بعناية. يقوم الناس عموماً بالبدء بالتفكير حول إجاباتهم قبل وقت طويل من انتهاء الطرف الآخر من الكلام. استمع إلى كل ما يقوله الطرف الآخر وراقبهم جيداً حيث أحياناً تتناقض حركات الوجه والجسد مع الكلمات. وإذا كان الأمر كذلك، فهذا يعني أن الكلمات مُضللة.

حاول مشاهدة أحدهم وهو يتحدث على التلفزيون بينما أنت تكون قد أغلقت الصوت لتسجيل البرنامج. ما هي الأشياء التي تعبِّر عنها حركات الشخص؟ الآن عد لمتابعة البرنامج مع الصوت ودقِّق الملاحظات التي سجلتها. كم هي مضللة الكلمات.

ربح جوائز التعاون

في كثير من الأحيان فإن أكثر الحلول الفعالة للقضايا يتم التوصل إليها عبر جهود الفريق. قم بتنظيم جلسات لتشجيع تبادل ومناقشة الأفكار واستكشاف البدائل من أجل تحقيق تعاون أفضل إلى الأمام.

استخدام طريقة المناقشة بالحوار

لتحقيق التعاون، استخدم فلسفة المناقشة عن طريق الحوار، تأكد من عرض وجهات النظر المتعارضة وبأن الأفراد ملتزمون بالتوصل إلى حل مقبول للمجموعة.

التعاون بالحوار		
إطرح فرضية	أنت تطرح فرضيتك المضادة	نتفق على تعاون مشترك

النقاش في ميدان القوة

يعتبر الصراع بين القوى الإيجابية طبيعياً ومهماً للتعاون مثلما هو الحال بالنسبة لوجهات النظر المتعارضة. عندما تناقش قضية ما، فسوف تجد نفسك في ميدان قوى حيث تكون القوى الدافعة معارضة للقوى الكابتة.

القوى المتعارضة في النقاش	
القوى الدافعة	**القوى الكابتة**
تفكير إيجابي	تفكير سلبي
عقلانية	عواطف
منطق	لا منطق
وعي	لا وعي
اقتصاديات	عوامل اجتماعية

سوف تكتشف أن محاولة تقوية القوى الدافعة غير كاف. فما دامت القوى الكابتة موجودة فإنها سوف تدفع إلى الخلف وكلما حاولت التقدم إلى الأمام تجد أن القوى الكابتة تدفع إلى الخلف. ولكن خذ حالة ربح / ربح: حاول أن تفهم وجهة النظر المعارضة وتأكّد من فهمها، وبعد ذلك فإن تفاعلاً سوف يحدث ـ وسوف يتم تحقيق التعاون.

التفكير بعقلين

تتطلَّب جلسات التعاون استخدام العقل من كلا الجانبين. إن التقسيم مشابه لمعارضة القوى الدافعة والكاتبة. ولا شك أن الجانب اليساري من الدماغ الذي يتسم بالحوار والمنطق والكلام ـ المليء بالقوى الدافعة ـ لا يولِّد الأفكار المبتكرة والغامضة والمشوِّقة، هذا لأنك أنت تولِّد هذه الأمور في الجزء العاطفي الأيمن من دماغك، وهذا الجزء الذي يتسم بحب المعرفة والابتكار والصور. يوفِّر الجزء اليساري من عقلك الإطار والحقائق، بينما يوفر الجزء الأيمن الإلهام وبُعد النظر. وكما يلاحظ كوفي أنه إذا استطعنا جعل جزئي الدماغ يعملان في وقت واحد فإننا نكون بذلك قد توصَّلنا إلى التعاون نفسه ـ التعاون النفسي.

جلسات التعاون الجماعية

لإقامة جلسات «العقلين» مع مجموعة عليك أن تسأل أولاً: «هل الجميع مستعدين للمساهمة؟». ابحث بنشاط عن أشخاص مع وجهات آراء مختلفة وعندما يكون لديك المجموعة الصحيحة قم بوضع القضايا وناقشها في المجموعة واتفق على جدول الأعمال وأعِد النظر فيه.

ما هو هدف جدول الأعمال؟
هل هذه هي الأهداف الحقيقية؟
هل تم اختيار القضايا الحقيقية؟
هل تم تعريف هذه القضايا بشكل صحيح؟
هل هناك حاجة لإضافة قضايا أخرى أو حذف بعض القضايا؟
هل هناك حاجة للمزيد من المعلومات؟

راجع مفكرتك

بعد تسوية هذه الأمور تستطيع أن تولِّد البدائل والخيارات. شجِّع الجميع على التحدُّث وليكن هدفك تحقيق مبدأ لا يشعر فيه أي شخص بأنه مهدَّد ـ استخدم المرح ولكن احذر السخرية. اطلب من الأشخاص التحدُّث بالدور. عندما ينهي كل شخص كلامه أو إبداء وجهة نظره دع الآخرين يطرحون الأسئلة ولكن لا تسمح بنقاش عدائي. استخدم وقتاً محدداً متفقاً عليه وضوابط لإعادة تركيز المجموعة على الهدف الرئيسي للاجتماع. ثم قم باستئناف المناقشات، واعملوا سوية لتحقيق ذلك الهدف.



4

مبادىء القيادة

- كيف أن جميع العمال (بما في ذلك أعضاء الأوركسترا) بحاجة إلى قيادة قبل الإدارة.
- كيف تُعطى القيادة المرتكزة على المبادئ «السلطة الشرعية».
- عشر فرق لزيادة شرف وقوة القائد مع الآخرين.
- انقاذ «المواقف» الثلاثة و«التصرفات» الثلاثة للاتصالات الفعَّالة.
- لماذا لدى «مفكري الوفرة» ميزة كبيرة على «عقلية الندرة».
- زيادة مساهمات الناس إلى الحد الأقصى عبر التقنية الذاتية والحركة والمشاركة في صنع القرار والإدارة الذاتية.

ظهرت نظريات ستيفن كوفي حول القيادة لأول مرة في كتاب «العادات السبع» وفي الجزء الذي يناقش فيه «العادة الثانية» (ابدأ مع النهاية في عقلك). يعتقد كوفي أن العادة الثانية تعتمد على مبادئ القيادة الشخصية وعلى تطوير الوعي الذاتي وعلى السلوكية «العقلية» أو «الابتكار الأول». وهو يصف القيادة أنها «الابتكار الأول الذي يطرح السؤال الأساسي»: ما هي الأشياء التي أريد أن أحقِّقها؟ تعمل القيادة عبر التنفيذ المادي أو «الابتكار الثاني» أي الإدارة. وتجيب الإدارة على السؤال «كيف بإمكاني تنفيذ بعض الأشياء على أفضل وجه؟»

وفي الواقع فإن كوفي ليس وحده الذي يفصل بين القيادة والإدارة. وهو يستشهد بخبراء معروفين في مجالي الإدارة والقيادة من أمثال بيتر دركر Peter Drucker ووارين بينيس Bennis اللذين يقولان إن «الإدارة هي فعل الأشياء بشكل صحيح، بينما القيادة هي فعل الشيء الصحيح». ويرى كوفي أن أوقات التغيير السريع «تجعل القيادة أكثر أهمية من أي وقت مضى... حيث أن التغييرات الكبيرة تحدث في كل صناعة ومهنة مما يستدعي القيادة أولاً من الإدارة».

لا مديرون بل قادة

وفقاً لكوفي فإن «التغيير المنافي يشمل التحولات السرية في الأسواق «بحيث أن الكثير من المنتوجات والخدمات التي كانت تلبي بنجاح أذواق واحتياجات المستهلكين قبل سنوات عدة لم

تعد موجودة اليوم». ويتابع قائلاً: «لذا، يجب على الصناعات مراقبة البيئة بما في ذلك فرق عملها وممارسة القيادة المبدعة من أجل الاستمرار في الاتجاه الصحيح، لأنه بدون ذلك سوف تواجه الصناعات الفشل ولن تشفع لها الخبرات الإدارية الكبيرة».

ومن الواضح أن هذا التحليل دقيق. ويلاحظ كوفي أيضاً: «ولكن القيادة صعبة لأننا نجد أنفسنا في نموذج إداري». ولإثبات ما يقول، يتحدث كوفي عن رئيس شركة اكتشف بعد عام من مشاركته في برنامج تحضيري إداري مع كوفي أنه «يعاني من التحديات الإدارية اليومية»، وأنه لم يكن يوماً «قائداً»». هذا الرجل قرر الانسحاب من الإدارة (بالرغم من العذاب بسبب توقفه عن التعامل مع التفاصيل) و«بدأ يعالج قضايا مسيرة الشركة وقضايا الثقافة والتحليل العميق للمشاكل واغتنام الفرص الجديدة». وشاركه زملاؤه ألم الانسحاب من مسؤوليات الماضي، ثم كتب يقول: «ثابرت... واليوم فإن مصلحتنا التجارية كلها مختلفة... لقد ضاعفنا من مدخولنا وبلغت أرباحنا أربعة أضعاف».

ولا شك فإن تمييز كوفي بين الإدارة والقيادة هو تمييز مفعم بالقوة. ويدرك كوفي أن المدراء يواجهون المشاكل اليومية ويفشلون في الانتباه إلى وضع الشركة من عام إلى آخر أو من عقد إلى عقد. ولكن كتاب العادات السبع لا يعطي مساحة كبيرة للقيادة التنظيمية ـ حيث أن هذه المسألة يبحثها كوفي مطولاً في كتاب Principle - Centred leadership (1990 إن هذا الكتاب مقتبس من نشرات كتبها كوفي تحت عنوان «المدير الممتاز». والفصل



مفكرون ذوو تأثير

في التمييز بين القيادة والإدارة، يتبع كوڤي خطوات بيتر دركر. رباط ثان بين الاثنين هو إدارة الوقت وهو موضوع يمتاز فيه دركر.

الثاني من هذا الكتاب عنوانه في الواقع هو: «العودة إلى العادات السبع». كما أن النصف الأول من الكتاب يشتمل على فصول تحت عنوان «ثماني طرق لإثراء العلاقات الزوجية والعائلية» و«اجعل أولادك أبطالاً». لا يرى كوڤي غرابة في هذه المحتويات وهو ينتقد الأشخاص «الذين لا يرون العلاقة بين نوعية حياتهم الشخصية في المنزل ونوعية منتوجاتهم وخدماتهم في العمل».

المديرون الرجعيون

ما لم يتبنَّ أصحاب الأعمال العادات السبع، فإنهم قد «يستخدمون مناهج مختلفة غير صحيحة في محاولاتهم الصادقة لتحسين علاقاتهم وتحقيق النتائج المرجوّة». وقد ينتهي الأمر بهم إلى قلب العادات السبع رأساً على عقب مع نتائج تعطي وضعاً دقيقاً قاسياً لكثيرين من المديرون بدلاً من أن يكون الوصف كاريكاتورياً غير واقعي أو مثير للضحك:

* هم رجعيون: يشكِّكون بأنفسهم ويلومون الآخرين.
* يعملون بدون أي هدف واضح في عقلهم.
* يعملون الشيء المستعجل أولاً.
* يفكِّرون ربح / خسارة.
* يسعون إلى أن يفهم الآخرون أولاً.
* إذا لم يستطيعوا الربح، يقبلون الحلول الوسط.
* يخافون من التغيير ويؤجلون التحسينات.

من غير الممكن أن يكون ما ذكرناه آنفاً نموذجاً للقيادة الجيدة

إن تقدير الإنسان لنفسه وتصغيرها لتتهيأ لأهداف ومبادئ عالية تعتبر من ذروة المفارقات من معاني الإنسانية وبالتالي تعتبر هذه المفارقة المؤسِّس لإدارة فعالة.

«الإدارة القائمة على المبادئ الأساسية»

أو حتى «القيادة التي تتمحور حول المبادئ» التي يدافع عنها كوفي. أما النقطة الرئيسية لكوفي فهي أن «سلطة القيادة الحقيقية تأتي من الشخصية الشريفة ومن ممارسة بعض أدوات السلطة والمبادئ»؛ وهي لا تأتي من النظريات المتعلقة بالسلالة الجينية لِـ «الرجل العظيم» أو نظريات «السمات» الشخصية أو نظريات «أسلوب» التصرف. لإثبات وجهة نظره، يكشف كوفي عن النماذج المختلفة للقيادة عبر النظر إلى الأتباع وطرح هذا السؤال: «لماذا يسمحون لأنفسهم بالانقياد؟».

أحياناً فإنه ليس للأتباع خيار آخر إذ يضطرون إلى قبول القائد. وهم بذلك يتجاوبون مع السلطة القمعية (حسبما يقول كوفي). والشائع أكثر أن الأتباع يتبعون طواعية للاستفادة من المنافع: «قد يسمى ذلك السلطة النفعية لأن السلطة في هذه العلاقة مبنية على تبادل السلع والخدمات». وأخيراً فإن بوسع الانقياد أن «يعتمد على السلطة التي لدى بعض الناس مع الآخرين لأن الآخرين يميلون إلى الإيمان بهم وبما يحاولون الحقيقة». وهذا ما نسميه بالسلطة الشرعية.

من الواضح أن السلطة في المؤسسات أو الشركات قد تحمل عناصر من الأنواع الثلاثة التي ذكرناها أعلاه. ويجب على إنسان ما لديه سلطة شرعية أن يلبي احتياجات شعبه في ما يتعلق بمستوى معيشي جيد وهو على الأرجح يمتلك أيضاً القوة القمعية التي تتيح له طرد الآخرين. يكره كوفي السلطة القمعية ولكنه يقبل أن

السلطة النفعية «تعتمد على مبادئ الإنصاف والعدل» وأنها بطرق رئيسية تسير سيراً حسناً: «يجري اتباع القادة لأن الأمر عملي للأتباع، حيث من شأن ذلك إعطائهم المدخل إلى الأشياء التي يسيطر عليها القائد عبر المنصب أو الخبرة أو الكاريزما. إن طبيعة الانقياد عندما تعتمد على السلطة النفعية ما تزال طبيعة رجعية، ولكن رد الفعل هو أيجابي وليس سلبي».

السلطة الشرعية

ومع ذلك فإن للسلطة النفعية حدوداً: «من المتعارف عليه الآن أن العلاقات المبنية على السلطة النفعية تقود أحياناً إلى الفردية بدلاً من عمل الفريق والتأثير الجماعي». يجد الأفراد أنفسهم مقيدين بنوع من المساومة الأبدية حيث عليهم أن يقرِّروا ما هو أفضل وما هو صحيح وما هو عدل. يجد كوفي تمايزاً بين هذه «الأخلاق الموضعية» السلطة الشرعية «حيث التصرف الأخلاقي مرغوب فيه لأن الولاء مبني على مبادئ يعبِّر عنها الأفراد».

إن القائد حرٌّ في اتخاذ خيار شخصي بين الأنواع الثلاثة للسلطة. ولكن كوفي متحمس جداً لخيار السلطة الشرعية: يقول كوفي «كلما زاد تكريم واحترام القائد من قِبل الآخرين كلما زادت سلطته الشرعية مع الآخرين». ويعطي كوفي عشرة اقتراحات: «من أجل العمليات والمبادئ التي سوف تضاعف من شرف ونفوذ القائد مع الآخرين»:

* كن قادراً على الإقناع: إلتزم بالبقاء في عملية الاتصالات إلى أن يتم الوصول إلى نتائج مفيدة ومرضية للطرفين.
* كن صبوراً: حافظ على وجهة نظر بعيدة المدى واستمر في التزامك بأهدافك في وجه العراقيل والمقاومة القصيرة المدى.
* كن لطيفاً عند التعامل مع المشاعر والتصريحات التي يدلي بها أتباعك ومواقع الضعف عندهم.
* كن مستعداً للتعلُّم: ثمِّن وجهات النظر المختلفة والأحكام والتجارب عند أتباعك.
* أظهر القبول: لا تصدر الأحكام واعطِ الطرف الآخر حق الشك.
* كن رقيقاً: تذكَّر الأشياء الصغيرة (والتي هي الأشياء الكبيرة) في العلاقات.
* كن منفتحاً: اعطِ الاعتبار الكامل لنوايا الآخرين وقيمهم وأهدافهم بدلاً من التركيز على تصرفاتهم.
* كن عطوفاً: في المواجهة اعترف بالأخطاء في سياق الرعاية الحقيقية والاهتمام والدفء، وبذلك تجعل المغامرة أسهل للناس.
* كن مثابراً: لا تستخدم أسلوبك في القيادة كتقنية استغلالية لكي تتدبر أمورك.
* أظهر الاستقامة: ماثل بنزاهة بين الكلمات والمشاعر وبين الأفكار والأعمال.

وكذلك فإن السلطة الشرعية تعتمد على الاتصالات الفعَّالة، يقول كوڤي إن «وجهة النظر أو مشاكل المصداقية» هي أساس معظم المصاعب في الاتصالات. ومن أجل «تطهير خطوط الاتصالات»، يقترح كوڤي ستة مواقف وتصرفات أساسية:

* افترض النية الطيبة؛ لا أشكِّك بصدق نواياك أو عقلانيتك.
* أهتم بعلاقاتنا وأريد حل الخلافات.
* إنني منفتح على التأثير وعلى استعداد لأن أتغيَّر.
* أستمع لكي أفهم.
* أتحدَّث لكي يفهمني الآخرون.
* أبدأ الحوار من نقطة تفاهم أو اتفاق مشترك وأتحرَّك ببطء إلى مواقع الاختلاف.

قد يعترض المشكِّكون فيقولون إن كل ما ورد أعلاه هو مثلما تقول «الطيبة عظيمة». ولكن كوڤي براغماتي في الأمور المادية، وهو يحترم بشكل كبير رجال أعمال مثل جي. آر. سيملوت J. R. Simplot 1909 الذي جنى ثروته ببيع كميات كبيرة من البطاطا إلى ماكدونالدز. ويرى كوڤي أن نجاح سيملوت وأمثاله عائد لامتلاكهم «عقلية الوفرة» - (تحدثنا عنها سابقاً) فهم يؤمنون «بقوة تعمل حتى العظم» أن الموارد الطبيعية والإنسانية موجودة بوفرة من أجل تحقيق أحلامهم، بالإضافة إلى قناعتهم أن نجاحهم يجب ألاَّ يعني الفشل للآخرين.

وفي الجانب الآخر يرى كوڤي أن عقلية الندرة (تحدثنا عنها

سابقاً أيضاً) تجعل أصحابها يؤمنون أن الموارد محدودة وأن النجاح يجب أن يكون على حساب الآخرين.

إذا نظرت إلى الحياة وكأنها لعبة «مجموعها صفر» فإنك، كما يقول كوفي، «تميل إلى التفكير بطرق تنافسية وعدائية لأنك تعتقد بأن «ربح الآخرين هو خسارة لك». هذا هو وضع الشخص الذي يعاني من عدم الاستقرار. ولكن عقلية الوفرة «تنبع من الأمن الداخلي» والذي يعزوه كوفي إلى «مركزية المبادئ». وكتب كوفي يقول إن «المفكرين مثل ملك البطاطا سيملوت يشتركون بسبع صفات:

* يعودون مراراً إلى المصادر الصحيحة.
* يبحثون عن العزلة ويستمتعون بالطبيعة.
* «يشحذون المنشار» بانتظام.
* يخدمون الآخرين ويظلون مجهولين.
* يواظبون على علاقة حميمة طويلة الأجل مع شخص آخر.
* يسامحون أنفسهم والآخرين.
* يقومون بحل المشاكل.

«كلما زاد تركيزنا على المبادئ كلما زاد تطويرنا لعقلية الوفرة وحبنا للمشاركة بالسلطة والأرباح والشهرة، كلما زادت سعادتنا الحقيقية للنجاح... والحظ السعيد للآخرين».

من كتاب Principle - Centred Leadership.

الإنسان الطيب والنجاح

قد يعترض أحدهم فيقول إن بعض رجال الأعمال من الذين يتنافسون بشكل قوي ربما يستطيعون النجاح في جميع أو معظم الاختبارات السبعة وأن أبطال كوڤي (بمن فيهم راي كروك Ray Kroc الذي أسس ماكدونالدز وجي. ويلارد ماريوت J. Willard Marriot الذي بنى سلسلة الفنادق التي تحمل اسم عائلته) كانوا بدون شك صارمين في حياتهم التجارية. ولكن كوڤي يقول إن هناك علاقة أساسية بين الطيبة والنجاح التجاري: في كتاب العادات السبع للأشخاص ذوي الفعالية العالية، قلت إن المصدر الأساسي وأساس كل شيء آخر هو المصدر الرئيسي. إذا كانت حياتنا تتمحور حول مصادر أخرى ـ الزوج أو الزوجة أو العمل أو المال أو الممتلكات أو المتعة أو الصديق أو الذات ـ فإن الاعتمادية والتشويهات تتولد.

تولِّد «تشويهات واعتمادية» كوڤي مشاكل مزمنة للفرد والمؤسسات على حد سواء. أدرج كوڤي سبعة مشاكل مزمنة والتي بالإمكان أن ندعوها «العادات السبع للمؤسسات غير الفعّالة بشكل كبير».

* توفيق سيء البنية والقيم المشتركة وبين الرؤية والأنظمة: تخدم البنية والأنظمة بشكل سيء ممرات الاستراتيجية».

* «عدم وجود ممر استراتيجي: إما أن الاستراتيجية غير متطورة



بطل الهامبورغر

كان الراحل راي كروك مؤسس ماكدونالدز الملقب رجل الأعمال الذي يتمحور حول المبادئ ويفكِّر «بوفرة» ويوازن بين إيمانه بالله والتجارة الحرة.

بشكل جيد أو أنها لا تعبر بشكل فعّال عن بيان المهمة و/أو أنها تفشل في تلبية رغبات واحتياجات وواقع التيار [البيئة]».

* «عدم وجود رؤية وقيم مشتركة: إما أن المؤسسة بدون بيان المهمات أو عدم وجود فهم عميق والتزام للمهمة على جميع مستويات المؤسسة».

* «الأسلوب الخاطئ: إما أن فلسفة الإدارة غير متناغمة مع

الرؤية المشتركة والقيم أو أن الأسلوب لا يجسِّد بشكل متواصل الرؤية والقيم التي يتحدَّث عنها بيان المهمة».

* «مهارات سيئة: الأسلوب لا يماثل المهارات، أو أن المديرون تنقصهم المهارات التي هم بحاجة إليها لاستخدام رؤية مناسبة».
* ثقة هابطة: لدى الموظفين هبوط في الثقة مما يؤدي إلى انطلاق الاتصالات وعدم وجود حلول كافية للمشاكل وتعاون سيء وعمل فريق سيء.
* «عدم وجود كرامة شخصية: القيم لا تماثل العادات؛ ليس هناك علاقة بين ما أثمِّن وأؤمن به وبين ما أفعله».

حل المشاكل

عندما يرى كوُفي أن «المديرون الكبار يريدون لوم كل إنسان وكل شيء آخر لتلك المشاكل» فإنه يقول لهم إن عليهم النظر إلى المرآة «لاكتشاف أحد المصادر الرئيسية». وعلاجه للمشاكل السبعة هو المشاركة بالرؤية والقيم وبناء جميع النشاطات التجارية على تلك المبادئ القوية، وسيؤدي ذلك بالمؤسسة وموظفيها إلى الوقوف صفاً واحداً وراء قضية واحدة ومتابعتها بفعالية كبيرة.

يدعم كوفي هذه الحجة للقيادة التي تتمحور حول المبادئ بأربعة نماذج إدارية أساسية:

أربعة نماذج إدارية

الحاجة	المجاز	النموذج	المبدأ
مادي / اقتصادي	المعدة	السلطوي العلمي	العدل
اجتماعي / عاطفي	القلب	علاقات إنسانية (سلطوي خيري)	لطافة
نفساني	العقل	الموارد الإنسانية	استخدام وتطوير الكفاءات
روحاني	روح (الإنسان بكامله)	قيادة محورها المبدأ	المعنى

يؤكِّد كوفي أن الناس (أولاً) لا يشعرون بالحافز لتحقيق شيء ما فقط من أجل الأمان الاقتصادي. ثانياً، (أي النموذج الثاني) إن الناس يدركون احتياجاتهم الاجتماعية، وهو الأمر «الذي يجعل الإدارة مسؤولة عنهم وتقوم باتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر». أما النموذج الثالث فيبدو وكأنه حظي بالموافقة الكاملة لكوفي:

«عندما يُنظر إلى الناس على أنهم كائنات اقتصادية ونفسانية واجتماعية... يحاول المديرون خلق بيئة يستطيع عبرها الناس المساهمة بكل كفاءاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة».

الكلمة الرئيسية هنا هي «حاول» وفقاً لرأي كوفي فإن المديرون لن يحققوا النجاح الكامل. أما النموذج الرابع فيعترف أن الناس أيضاً هم «كائنات روحانية» هم «يريدون المعنى والشعور بأن ما يفعلونه هو شيء مهم». ويريد الناس «المساهمة بإنجاز الأهداف ذات القيمة». ولذلك يبدو واضحاً أن الناس يريدون أن تكون لمساهماتهم معنى. ولتحقيق هذا الهدف يقوم القادة الذين يرتكزون إلى المبادئ على:

* مناوبة الموظفين على الوظائف الروتينية والمملة والتكرارية.
* إعطاء الناس الفرصة للاعتزاز بوظائفهم.
* تشجيع المساهمة في الأمور المهمة بما في ذلك صنع القرارات.

يقول كوفي إن لديه نموذج «الناس والذات والأسلوب والمهارات والمبادئ والرؤية المشتركة والبنية والأنظمة والاستراتيجية والتيارات (البيئة العملية). ويشدِّد كوفي على أن الإدارة التجارية سوف تفشل في معظم الأحيان ما لم تتبنى هذه الأمور بطريقة مثابرة وفي إطار ديناميكي.

أفكار للعمل

- ركِّز أولاً على: «ما هي الأشياء التي أريد تحقيقها».
- قم بتفويض المسؤوليات «الإدارية» لكي يكون لك الوقت للقيادة.
- ساعد الآخرين على الإيمان بك وبما تريد تحقيقه.
- انظر إلى قضايا المصداقية واجعل مسألة حلّها مسألة مهمة جداً.
- قم ببناء الثقة بينك وبين أولئك الذين تعمل معهم على أساس الثقة وليس المصالح.
- تأكَّد من أن الناس ينظرون إليك على أنك كفؤ بشكل كامل في مجال مهنتك.
- اجعل الناس يعملون معك على الرؤية والمهمة والأدوار والأهداف.

إدارة وقتك

يعتبر الوقت أهم ما يملك المدير، وكما تعتبر طريقة توزيع واستخدام الوقت مفاتيح الفعالية. ولكن إدارة الوقت هي أكثر من مجرد رسم البيانات وإعداد المواعيد إذ عليك تشخيص الأولويات الجوهرية وتلبية الأمور غير المستعجلة ولكن المهمة، تعلَّم متى وكيف تقوم بتفويض المهمات.

تكاليف الفرصة

من الأسئلة التي تُطرح في مجال إدارة الوقت ما يلي: «ما هو الشيء الذي أفعله أنا والذي لا يمكن لأحد أن يفعله سواي؟» ونادراً ما يسأل الناس ما الذي يجب أن يفعلونه ولكنهم لا يفعلونه: «ما الذي لا أفعله أنا والذي بالإمكان فعله من قِبلي أنا؟». تشبه هذه النظرية «تكلفة الفرصة» المتعارف عليها في المحاسبة، العائد على أموالك التي تخسرها من خلال إنفاق الأموال على شيء آخر.

تساءل حول نهجك

يقترح كوفي أن تطرح على نفسك سؤالين يدفعانك للتفكير بما تفعله وتشخيص الفجوات.

* مما هو الشيء الذي أستطيع أن أفعله (ولا أفعله الآن) بانتظام والذي بوسعه أن يُحدث تأثيراً إيجابياً كبيراً على حياتي الشخصية؟».
* ما هو الشيء في حياتي العملية الذي يستطيع أن يأتي بنتائج مماثلة؟

الآن استخدم بقية هذا الدرس لمساعدتك في ترتيب مهماتك حسب أولوياتها وتفويض المهمات بشكل فعّال وتخطيط وقتك بشكل مؤثر.

الاستفادة من إعادة التفكير الراديكالي

بغض النظر عما هو دورك العملي فإن إعادة التفكير الجدي بكيفية توزيع وقتك سوف تؤدي، على الأرجح، إلى فعالية شخصية أكبر.

لم يكن آل زين، المدير التنفيذي السابق لشركة جيليت Gilette يفكر بإجراء تقييمات لمديريه، وقد أقنعه مستشاروه بصعوبة واضحة بتنفيذ تلك التقييمات. أخذت عملية تقييم نحو 300 مدير سنوياً حيِّزاً كبيراً من وقت زين، لكن الوقت الذي أنفقه مع موظفيه أعطاه معلومات ثمينة جداً حول موظفيه والمصلحة التجارية، مما أدّى إلى آثار إيجابية على أداء الشركة في سائر أنحاء العالم.

اختيار أولوياتك

قام كوفي بتلخيص مبادئ إدارة الوقت بخمس كلمات هي: «نظِّم ونفِّذ حول الأولويات». ولكن «وضع الأمور الأولى في المقدمة» (عادة كوفي الثالثة) لا يعني التركيز على فصل الأشياء التي تبدو مستعجلة جداً. عليك أن تركِّز على «الحفاظ على العلاقات وتحقيق النتائج».

حدِّد الأولويات حسب الأهمية

لا تحتاج بعض الأشياء المهمة للإنجاز الفوري. ولكن هذا لا يعني تأجيلها إلى أجل غير مسمَّى أو عدم إنجازها على الإطلاق. أحياناً فإن برامج إدارة الوقت التي تركِّز على برامج المواعيد الفعّالة وتنظيم الوقت لا تساعد في هذا المجال «لأنه من النادر أن تهتم عملياتها اليومية بتحديد الأولويات المستعجلة والأزمات الإدارية الملحّة».

هل أنت مدمن على ما هو مستعجل؟

عندما يتم تحديد الأولويات حسب الأهمية فإن التجاوب قد يكون «مدمناً» في الواقع، فإن معظم المديرون مدمنون إلى حدٍّ ما على المهمات المستعجلة. هل حدث هذا لك؟ اكتشف من خلال معرفة عما إذا كانت التصريحات العشرة التالية تنطبق عليك. إذا كان جوابك الصريح «لم يحصل أبداً» سجل علامة صفر، إذا أجبت «أحياناً» سجِّل نقطتين، وإذا أجبت «دائماً» سجِّل أربع علامات.

* أفعل أفضل أعمالي تحت الضغوط.
* إنني مشغول جداً بحيث لا أفعل بعض الأشياء التي أعرف أنها مهمة.
* يجب أن أنتظر أو أقف في الطابور.
* أشعر بالذنب عندما أغيب عن عملي.
* يبدو أنني أنتقل بسرعة بين الأماكن والمناسبات.
* اضغط على الناس لكي يقوموا بتنفيذ مشروع ما.
* أشعر بالانفعال عندما أكون خارج المكتب.
* إنني منهمك بشيء عندما أكون أعمل شيئاً آخر.
* إنني في أفضل حالاتي في أوقات الأزمات.
* أعتقد أنه سيأتي يوم سوف أفعل ما الذي أريد فعله حقاً.

التحليل
* إذا حصلت على علامة 12 أو أقل فأنت على الأرجح لديك مناعة ضد الإدمان على المستعجل.
* 24 ـ 13: أنت معرَّض للإدمان وعليك تقييم أولوياتك.
* 25 وما فوق: أنت مدمن على المستعجل ويجب أن تبدأ بأخذ العلاج.

الدرس الثالث

قم بتحليل استخدامك للوقت

يُظهر جدول إدارة الوقت الذي حدَّثنا عنه كوفي سابقاً (الفصل الثاني) أن أنماط النشاطات هي أكثر تعقيداً من مجرَّد انقسام بين «مستعجل» و«غير مستعجل» أو «مهم» أو «غير مهم».

قم بدراسة الجدول ثم قم بتقييم نسبة الوقت التي تمضيها في كل مربع من المربعات الأربعة. ثم سجل في الأيام الثلاثة التالية كيف تمضي وقتك حقاً (بتقسيم الوقت إلى مراحل مؤلفة كل منها من 15 دقيقة). ثم دقق في مدى دقة ما سجلته بالمقارنة مع تقييماتك، وكلما زال الفرق كلما هبط مقدار سيطرتك على وقتك. هل أنت راضٍ بالكامل عن النتيجة؟

مهم ومستعجل

إذا كنت مدمناً على المستعجل، فعلى الأرجح أنك تمضي معظم وقتك في المربع الأول ـ منهمكاً في «مهمات مستعجلة ومهمة». وهذا يعني أنك لا تقوم بما فيه الكفاية في مجال المهمات «المهمة وغير المستعجلة» التي تتوافر في المربع الثاني.

وفقاً لكوفي فإن هذا المربع يشمل سبعة متطلبات أساسية للأداء الجيِّد. اسأل نفسك: «هل أنا أنفق الوقت الكافي على هذه النشاطات السبعة المهمة؟».

* تحسين الاتصالات مع الأشخاص الآخرين.
* إعداد نشاطاتي بشكل أكثر فعالية.
* تحسين تخطيطي وتنظيمي للأمور.
* الاعتناء بمصالحي الشخصية.
* أخذ الفرص الجديدة.
* تطوير مهاراتي ومعلوماتي.
* إعطاء النفوذ للآخرين.

إذا لم تكن تهتم بهذه النشاطات، فعليك أن تتغيَّر. هذه النشاطات لا يمكن لأحد أن يقوم بها سواك، مما يجعلها مهمة بشكل مضاعف.

لربح الوقت لنشاطات المربع الثاني، عليك أن تقوم بأداء قوي في المربعين الثالث والرابع، حيث النشاطات إما غير مهمة أو غير مستعجلة أو كلا الأمرين. انظر إلى مقدار الوقت الذي تنفقه في هذين المربعين واسأل نفسك: «ما هي المهمات التي أقوم بها ولكن ليس هناك حاجة للقيام بها على الإطلاق؟». الآن إسأل نفسك: «ما الذي أفعله والذي بالإمكان لشخص آخر أن يفعله؟» سوف تجد أن الكثير من النشاطات في المربعات الأولى والثالثة والرابعة بالإمكان أن يقوم بها الآخرون بفعالية تشابه فعاليتك، مما يعني تخفيف العبء عنك بشكل كبير للغاية.

تفويض المهمات

يعتبر تفويض المهمات بشكل مناسب من أكثر الإجراءات الفعّالة في توفير الوقت، إذ أنه يتيح لك التركيز على نشاطات المربع الثاني التي تشتمل على إعطاء النفوذ للآخرين. قم باختيار المهمات بعناية وفوِّضها للآخرين بعد أن تكون قد خططت بشكل عميق عملية التفويض.

تفويض ربح / ربح

ينصحك كوفي بأن تكتب لائحة بمسؤولياتك ثم باختيار أولئك الذين سوف تفوضهم. قم باختيار الأشخاص لكل مهمة بحيث يكون المختارون إما من الذين يعرفون القيام بالمهمة مسبقاً أو من الذين بالإمكان تدريبهم على هذه المهمةَ. قم بتنفيذ التفويض بأسرع وقت ممكن.

إن التفويض الفعّال شأن ينجم عنه اتفاق ربح / ربح لكلا الجانبين. قم بتخطيط مقابلة التفويض: تأكَّد من عدم ترك أي شيء للحظ وأنكَ والذي تفوضه تفهمان كل شيء له علاقة بالتفويض. قدِّم خطوطاً عريضة واضحة حول النتائج التي تتوقعها والوقت المطلوب لإنهاء العمل. شجِّع المفوض على طرح الأسئلة. إن الاتصالات الجيِّدة بين المفوَّض وبينك هي مفتاح النجاح.

التفويض الفعال
* كن واضحاً حول النتائج التي تتوقعها ومتى تتوقعها.
* اترك خيار أفضل الطرق والوسائل إلى المفوَّض.
* قم بوضع خطوط عريضة واضحة ومقتضبة.
* دع المفوَّض يعرف بالضبط الموارد المالية والإنسانية والتقنية والتنظيمية المتوفرة.
* حدِّد كيف سوف تقيِّم الأداء ومتى.
* اتفق مع المفوَّض حول كيفية مكافأة الإنجازات ـ مالياً أو بطرق أخرى.

إن التفويض الفعّال يسمح لك بإلغاء الوقت المهدور واستغلال الفرص الرئيسية كلما ظهرت. وبعد ذلك تستطيع إعطاء أداء إداري يشمل الأشياء المهمة وليس فقط تلك التي تبدو مستعجلة.

التخطيط كل أسبوع

كل مدير يلعب أدواراً عدة في الأسبوع. ولضمان استخدام وقتك بشكل فعّال، عليك أداء جميع الأدوار بشكل صحيح وأن تحدِّد الأهداف لكل دور في كل أسبوع.

اعرف أدوارك

سوف تختلف الأدوار التي تلعبها من وقت إلى آخر. ادرس أسبوعك واكتب الأدوار التي تلعبها حالياً على الصعيدين الشخصي والمهني. إن اللائحة قد تبدو على النحو الآتي:

* الفردي
* الزوج أو الزوجة / الوالد / والوالدة
* المدير، التسويق العولمي
* القائد، مشروع ألفا
* المدير، تطوير الموظفين
* المدير / إدارة
* الرئيس، صندوق خيري.

قم بإعداد لائحة بأدوارك

يجب عدم ضغط حياتك الشخصية بحيث تكون في المجال المتروك بعد إتمام جدول العمل. استخدم خطة الخطوات الأربع الأسبوعية لضمان تخصيص الوقت الكثير لشخصك الكامل (أي للعمل والأمور الشخصية).

الخطة الأسبوعية ذات الخطوات الأربع			
1 ـ قم بتحديد الأدوار.	2 ـ ضع الأهداف.	3 ـ وزِّع الوقت.	4 ـ ضع الجدول الأسبوعي.

لكل دور كتبته قم بتحديد هدفين أو ثلاثة أهداف تستطيع تحقيقها في الأسبوع. تأكّد من أن بعض هذه الأهداف هي من فئة «المهم ولكن ليس المستعجل». كم من الوقت أنت بحاجة للإنفاق على تحقيق كل هدف؟ الآن قم بإعداد جدول الأسبوع.

يستخدم كوفي «ورقة العمل الأسبوعية» التي تدرج فيها الأدوار مع أهدافها. يتم ترقيم جميع الأهداف ويُعطى كل واحد منها حيِّزاً في مفكرة مؤلفة من سبعة أيام وساعة بساعة من الثامنة صباحاً وحتى التاسعة مساء. وسوف يتبيَّن لك أنه حتى مع وجود 17 هدفاً في أيام الأسبوع مع تخصيص ساعتين لكل هدف فإنه ما زال لديك 41 ساعة فراغ. قم بالتمرين بنفسك.

راجع العمل المتراكم

بغض النظر عن التخطيط الممتاز لأسبوعك فإن الضغوط اليومية قد تعرقل خططك. ولا شك في أن الأزمات تحدث، وتأخذ المهمات أوقاتاً أكثر مما كنت تتوقعه، كما أن الناس يتسببون في مشاكل غير مرئية. عليك التأقلم. خذ قليلاً من الوقت مع بداية كل يوم لمراجعة جدول الأسبوع. انظر إذا كانت هناك أشياء بحاجة للتغيير وتأكَّد بعد التدقيق أنك لم تحوِّل نظرك عن أهدافك. وربما تجد أن ما يواجهك عند بداية اليوم قد يأخذ أكثر من الساعات المتوفرة.

مارس الانضباط

يعطي كوفي مثال المدير الذي أمامه إحدى عشرة أو اثنتا عشرة ساعة من العمل. كيف تعمل مهمات اثنتا عشرة ساعة في ثماني ساعات؟

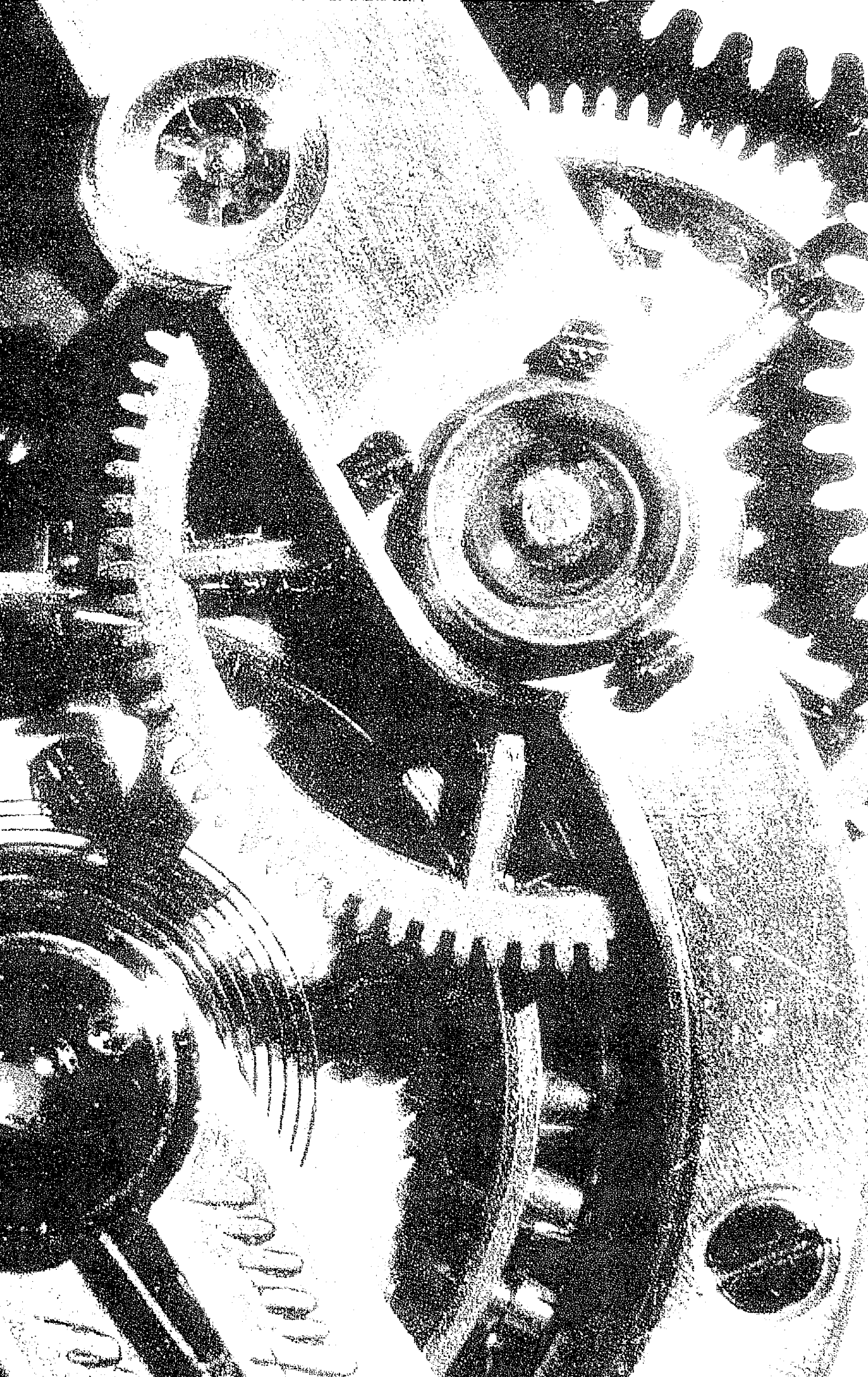
إذا لم تقم بالتفويض فإن الرد الاعتيادي هو أن تحدِّد الأولويات التي تبدو معظمها مستعملة وأن تفعل كل ما تستطيع فعله وأن تترك الباقي للمستقبل. ولكن إذا اتخذت نهجاً منضبطاً، فباستطاعتك إدارة وقتك بشكل أفضل.

سيطر على وقتك

* احضر الاجتماعات فقط إذا كنت تعلم أنك ستساهم فيها.
* أدر الاجتماعات وفقاً للأجندة والوقت المحدَّد.
* قم بتفويض المهمات للموظفين (مثل الموازنة) واطلب التوصيات الواضحة التي تحتاج فقط إلى موافقة نهائية.
* خذ دورة في القراءة السريعة.
* استخدم التقارير المكتوبة و/أو مقابلات (واحد مقابل واحد) بدلاً من الاجتماعات الكبيرة.
* قم بتفويض أكبر قدر ممكن من الرسائل لأحد الموظفين.
* قم بحل المشاكل فقط إذا لم يكن أحد هناك سواك لحلها.
* قم بإعداد صناديق الرسائل على أساس الفئة وارمِ في صندوق القمامة ما تستطيع رميه.

وفوق كل شيء قم بالتنظيم والتنفيذ حول الأولويات، أي:

* قم بإلغاء المهمات التي ليست بحاجة للعمل على الإطلاق.
* قم بتعريف المهمات التي بالإمكان تفويضها.
* قم بالتركيز على المهمات التي تستطيع أنت فقط عملها.



5

جعل القيادة تعمل بنجاح

- بناء الفريق: كيف يجب على كل شخص داخل المؤسسة العمل بفعالية من أجل نجاح المصلحة التجارية.
- استخدام المراحل الخمس لتقنية «العمل التام للموظفين» من أجل معالجة المشاكل.
- الشروط الأربعة الضرورية لتحقيق عملية إعطاء النفوذ الحقيقية.
- النقاط الأربعة عشر للإدارة النوعية والتي يذكرها دبليو. إدواردز دمينغ W. Edwards Deming.
- لماذا اتفاقيات أداء ربح / ربح هي أكثر من مواصفات الوظيفة.
- لماذا يحتاج قادة المؤسسات إلى تحوّل في الأسلوب.

مهما كانت القوة التي يشجِّع بها كوفي مديرو المصالح التجارية على تطوير مبادئ دائمة واستخدامها كمحركات للقيادة، فإن الإدارة تبقى تُعنى بعملية اتخاذ وتنفيذ القرارات العملية والفوز بالنتائج العملية ـ على المدى القصير والمتوسط والبعيد. في جميع الأحوال تقريباً، يجد المديرون في مسعاهم لتحقيق الأداء والنتائج الجيدة. إن الشركات التي يتولون إدارتها هي خصمهم الرئيسي وليس الشركات المنافسة لهم. يقول كوفي:

«. . . يصبح السؤال ذلك المتعلق بالتنفيذ. كيف بإمكان المدير الأعلى التصرُّف انطلاقاً من فكرة «الشخص بأكمله»؟ كيف بإمكان الشركة أن تعكس هذه النظرة الموسَّعة للناس؟ كيف بإمكان المديرون اقتلاع جذور الأسلوب السلطوي أو السلطوي الخيري الضارب الجذور؟ كيف بإمكانهم تخليص الشركة من «العتاد» البنيوي و«العتاد» النفسي الإضافي وإعطاء الناس الحدية ومرونة التفكير والتصرف بطرق تتلاءم مع هذه الصورة الموسعة للإنسان؟».

يجيب على هذه الأسئلة الجزء الثاني من كتاب Principle centred leadership تحت عنوان Managerial and Organizational Development.

تمكين الموظفين

تبدو بعض النصائح عملية وهناك مثال نجده في الفصل المتعلق بِـ «العمل المكتمل للموظفين». المبدأ هو ترك الموظفين «يفكِّرون في المشكلة برمتها ويحلِّونها بعمق»، والبحث عن بدائل

مختلفة وعن نتائجها قبل إعطاء التوصية (الحازمة) لإحدى البدائل.

يقترح كوفي عملية مؤلفة من خمس درجات لتمكين الموظفين:

* قم بتوفير فهم واضح للنتائج المرجوّة.
* اعطِ الناس شعوراً واضحاً بمستوى المبادرة.
* قم بتوضيح التكهنات.
* اعط الأشخاص الذين لهم علاقة بالأمر أكبر قدر من الوقت والموارد والفرصة للاتصال مع المديرين والأقسام الأخرى.
* قم بتحديد الزمان والمكان لعرض ومراجعة العمل المكتمل للموظفين.

تتركز جميع أفكار كوفي حول القيادة على الأساس المعقول ذاته: عليك بتشجيع الناس على تحقيق الأداء الممتاز، وعليك العثور على الموقع الذي «تلتقي فيه الاحتياجات، والأهداف التنظيمية مع الأهداف والاحتياجات والقدرات الفردية». بعد إتمام هذه الأمور ربح / ربح، بالإمكان عقد الاتفاقيات والسماح للناس «بالحكم على أنفسهم أو الإشراف على أنفسهم وفقاً لشروط تلك الاتفاقية».

التمكين المثالي

ثم يقوم القائد / المدير بالخدمة «كمصدر مساعدة» تدعمه في ذلك «الأنظمة المساعدة في الشركة والتي يعمل في ظلها الأفراد

الذين يوجهون ويضبطون أنفسهم. . . من أجل تنفيذ شروط الاتفاقية».

وكذلك يصبح الأفراد عُرضة للمساءلة بعد أن يقوموا بِـ «تقييم أنفسهم مقابل الشروط المحددة» في تلك الاتفاقية. إجمالاً فإن الصورة هي عرض جذاب (مثالي) لفكرة «التمكين». هذه الكلمة تعني السماح للناس بتولي مسؤولية عملهم والتي تبدأ بالشروط المذكورة أعلاه والتي لا غنى عنها.

* اتفاقيات ربح / ربح.
* الإشراف على الذات.
* أنظمة وهيكليات مساعدة.
* المساءلة.

أساس الربح / الربح

الشرط الأول المهم هو اتفاقية الربح / الربح. إن الأساسات الخمسة لأي اتفاق ربح / ربح تتطلب أن يكون التفويض فعّالاً. إن التمكين الحقيقي ينبع من التفويض والعكس هو صحيح أيضاً.

هذه هي الخطوات الخمس التي تعتبر مهمة كلها:

«يجب على الإدارة تمكين موظفيها بالمعنى العميق وإزالة الحواجز والعراقيل التي تدمر وتهزم الالتزام المتأصل والابتكار والخدمة النوعية التي على استعداد أن يعرضها الناس».

من كتاب Principle - centred leadership

القيادة المتمحورة حول المبادئ.

* قم بتجديد النتائج المرغوبة: ناقش النتائج التي تتوقعها وقم بتحديد الكمية والنوعية. ضع ميزانية وجدولاً زمنياً. اجعل الناس يلتزمون بتحقيق النتائج ولكن اجعلهم يقدرون لأنفسهم أفضل الوسائل والطرق لتحقيقها. ضع تواريخ أو أزمنة محددة لتحقيق أهدافك.
* ضع الخطوط العريضة: إشرح المبادئ والسياسات والمناهج المهمة لتحقيق النتائج المرغوبة. افرض أقل قدر ممكن من المناهج من أجل إتاحة المجال أمام الحرية والمرونة. احرص على بقاء كتيبات السياسة والمناهج قصيرة. وكذلك يجب أن تكشف الخطوط العريضة عن مواقع الفشل لأهداف وقيم المؤسسة.
* اكشف عن الموارد المتوفرة: اكشف عن الموارد الإنسانية والتقنية والتنظيمية المتوفرة للمساعدة في الحصول على النتائج المرغوبة.
* قم بتصريف المساءلة: حدد كيف ستقيّم الأداء. وكذلك حدد كيف ومتى يجب إعداد التقارير وعقد جلسات المساءلة. لاحظ أنه عندما يكون مستوى الثقة عالياً فإن الناس سوف يكونوا أقسى على أنفسهم من قساوة أناس أو مديرين خارجيين.
* حدد النتائج. توصّل إلى تفاهم حول ما الذي يحدث بعد تحقيق النتائج المرغوبة ـ أو عدم تحقيقها. تشمل المكافآت المالية والمعنوية الاعتراف أو التقدير أو الترقية أو المهمات

الجديدة أو التدريب أو الجداول الزمنية المرنة أو الإجازات أو المسؤوليات الأكبر أو الهدايا.

أما النتائج السلبية فتؤدي إلى إجراءات تتراوح بين التأنيب إلى إعادة التدريب إلى الطرد.

صدامات التوقعات

إن اتفاقيات الأداء لهذا النموذج هي جواب كوفي لجميع «صدامات التوقعات» ليس فقط داخل الشركة ولكن خارجها مع الزبائن. يقول إنه إذا وافق الناس على التوقعات المحبطة بالأدوار والأهداف فإن الإدارة تكون «قد حلت الكثير من مشاكلها». إن مشكلة بناء الفريق هي واحدة من المشاكل الداخلية. يحبذ كوفي حل هذه المشكلة عبر عقد لقاء لمجموعات مختلفة ـ بائعون مع موظفي المشتريات والصناعة، وذلك من أجل المشاركة بتوقعات الأدوار والأهداف «في جو غير عاطفي». ويحث كوفي كل شخص على وضع أجندته على الطاولة «لكي تبدأ المفاوضات». ويرى أن اتفاقية الأداء الربح / الربح التي ستسفر عن المفاوضات «سوف تكون أكثر من وصف للوظيفة». فالوصف الوظيفي يتحدث عن ماهية الوظيفة وما هو المتوقع من الموظف. ومعظم أوصاف الوظائف «لا تتضمن معنىً كبيراً» حول ما الذي يعتبر «ربح» للموظف. ومعظم الأوصاف الوظيفية تركز على السيطرة الخارجية. أمّا اتفاقية الربح / الربح فإنها تتطلع نحو السيطرة الداخلية حيث بإمكان الناس القول «إنني أفهم وإنني ملتزم لأنني سوف أربح أيضاً».

وبعد ذلك يستطيع الإنسان المتمكن من ممارسة الإشراف الذاتي والذي هو ـ وفقاً لكوقي ـ نقيض السيطرة التنظيمية. يقول كوقي إن أناساً كثيرين يرون «صراعاً بين الحاجة إلى الكرامة العملية والمنافع الناجمة عن الإشراف الذاتي الأوسع وإذا ما تكرر هذا الصراع فإنه سيؤدي «إلى توترات دائمة واستشهاد وتشديد للقيود». إن حل الصراع ينبع فقط من الاعتراف بأن الكرامة العملية والإشراف الذاتي الأوسع هي «قيم مهمة للمؤسسة الفعّالة».

ويعود الحل إلى اتفاقية ربح / ربح. وعندما يدرك الناس أهمية هذه الاتفاقية فليس هناك حاجة «لكي يسيطر بعض الناس على الآخرين». فالمؤسسة نفسها ـ مجموع عدد أفرادها ـ هي المسيطرة «لأن الأجزاء تعمل سوية بشكل مسؤول لخلق النتائج المرغوبة». إن المؤسسة وموظفيها عرضة للمساءلة على حد سواء: يجب على المؤسسة تحقيق النتائج العامة التي يرغبها أفرادها والذين بدورهم يجب أن يكونوا عرضة لمساءلة المؤسسة حول أدائهم المقرون بالإشراف الذاتي.

دعم المؤسسة

يدرك كوڤي أنه ليس بوسع المديرين السير إلى آخر الطريق بدون دعم المؤسسة. ولكن ليس لدى كوڤي علاجاً مقنعاً للوضع الشائع المتمثل برغبة المدير تبني سياسات رائعة ترفضها المؤسسة. ولا يكشف كوڤي بالتفصيل كيف يجب على الأنظمة

والهيكليات («الشرط» الرابع للتمكين) أن «تساعد». ولن يكون مجدياً أن يقال فقط «على جميع الأنظمة داخل المؤسسة أن تندمج كلياً مع اتفاقية ربح / ربح وأن تساعدها». يدرج كوفي ستة أنظمة «شائعة في معظم المؤسسات» وهي:

* المعلومات، التي يجب أن تكون دقيقة ومتوازنة وغير منحازة.
* التعويض الذي يجب أن يؤكد المكافآت المالية والتطويرية - الذاتية، وتشجيع التعاون وفق روح الفريق.
* التدريب والتوفير، حيث يكون المتعلم «مسؤولاً عن التعلم» ومع علاقة وطيدة بين الأهداف التدريبية والخطط المهنية للفرد.
* استئجار واختيار الموظفين، والتي يجب أن تتم بعناية مع مماثلة قدرات واهتمامات وكفاءات كل مرشح مع متطلبات الوظيفة.
* تصميم الوظيفة، الذي يعطي الناس «فكرة واضحة عن ماهية الوظيفة وكيف ترتبط بالمهمة العامة للشركة وما هي مساهماتهم الشخصية فيها».
* الاتصالات، التي يجري تنظيمها حول الرؤية والمهمة المشتركة. وهناك حاجة لأجندة أطول وأكثر تحديداً بالنسبة لهذه النقطة السادسة حيث المطلوب زيارات لكل قسم على حدة واجتماعات مع الموظفين واقتراحات الموظفين وسياسات الأبواب والعمليات المفتوحة والمقابلات السنوية مع المسؤولين المباشرين عنك واستطلاعات للرأي بدون ذكر الأسماء وجلسات فكرية عشوائية.

إدارة النوعية الكاملة

يدرك كوفي أن أفكاره المثالية حول التمكين نادرة التحقيق عملياً بسبب العراقيل التنظيمية (ويشمل ذلك الهيكليات والأنظمة غير المساعدة) التي يبتكرها الأفراد علماً أنها تؤدي بهم إلى العصبيات الفردية. إذا كان لديك مديرون لا يتقنون العادات السبع فإن الشركة لن يكون لديها قيادة تتمحور حول المبادئ، إلاَّ إذا كان باستطاعتك العثور على نظام يستطيع بشكل تلقائي غرس العادات السبع وإدارة النوعية الكاملة هي:

حسب رأي، كوفي تستطيع غرس هذه العادات. ويقول إن «بعض الأهداف والمبادئ العامة يجب الالتزام بها من أجل الحصول على النوعية الكاملة للخدمات والمنتجات». وعلاوة على ذلك فإن ذلك يجعل الناس يهتمون «حول نوعية حياتنا وعلاقاتنا» وكذلك فإن إدارة النوعية الكاملة تغرس نفس المبدأ حول التحسن المتواصل الذي ينصح به كوفي للأفراد. ويقول «إنه تعبير عن الحاجة إلى التحسن المتواصل في أربع نواح:

* التطور الشخصي والمهني.
* العلاقات مع الآخرين.
* الفعالية الإدارية.
* الإنتاج التنظيمي.

إن حماس كوفي لإدارة النوعية الكاملة يجعله يعطي وصفاً

بطولياً لخبير الإحصائيات الأمريكي الراحل إدواردز دبليو ديمنغ EDWARDS W. DIMING (1883 ـ 1900).

يصف كوفي الراحل ديمنغ بِـ «أسطورة الاقتصاد في عصرنا». تعتبر النقاط الأربع عشر لديمنغ ـ شهيرة في إدارة النوعية كما هي شهيرة العادات السبع لكوفي في مجال التحسن الذاتي. في ما يلي النقاط الأربع عشر لديمنغ:

* اخلق مثابرة لهدف تحسين المنتجات والخدمات.
* تبنى الفلسفة الجديدة.
* توقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق النوعية.
* ضع حداً نهائياً لإعطاء المشاريع العملية على أسعار السعر وحده.
* قم دائماً وإلى الأبد بتحسين نظام الإنتاج والخدمات.
* قم بإدخال نظام التدريب في الوظيفة.
* قم بإدخال القيادة لمساعدة الناس والماكينات والأدوات على القيام بوظائف أفضل.

«بالإمكان حدوث تغيير كبير ومتواصل وثقافي في مؤسسة ما... فقط عندما يغير الأفراد داخل المؤسسة أنفسهم من الداخل إلى الخارج. ولا يجب أن يسبق التغيير الشخصي التغيير التنظيمي وإنما يجب أن تسبق النوعية الشخصية النوعية التنظيمية».

من كتاب

Principle - Centred Leadership



مذاق للنوعية

استشهد كوقي بالنقاط الأربع عشر لديمنغ دعماً لعاداته السبع. توفر كتابات ديمنغ ثروة كبيرة ومتواضعة وعملية للإدارة.

* قم بهدم الحواجز بين الأقسام.
* قم بإخراج الخوف حتى يعمل الجميع بفعالية.
* قم بإزالة الشعارات والمواعظ والمواعيد المحددة، واطلب من القوى العاملة العمل من أجل عدم وجود شوائب في المنتجات وتحقيق مستويات جديدة من الإنتاج.
* قم بإزالة مستويات (كوتا) QUOTA العمل في المصنع والإدارة واستبدل الأرقام بالقيادة.

* قم بإزالة الحواجز التي تسرق العامل من حق في الافتخار بعمله.
* ضع برنامج تعليمي لتحسين أو تطوير الذات بحيث يكون برنامجاً قوياً.
* إجعل الجميع يعملون لتحقيق هذا التحول.

في مسعاه لامتداح النقاط الأربع عشر يحاول كوفي التركيز على أهمية العادات السبع «إذا كنت تريد تحويل نماذج الناس والمؤسسات من رجعيين يؤمنون بالسيطرة إلى تفاعليين يؤمنون بالقيادة والتمكين». يشعر كوفي حقاً بالحاجة إلى الربط بين فلسفته الأخلاقية ومسعى ديمنغ لرفع النوعية والإنتاج في الولايات المتحدة لكي تماثل التحدي الياباني في السبعينيات والثمانينيات. إن الحاجة إلى تلك الرابطة تعكس الحقيقة المتمثلة في أن برنامج كوفي الأساسي الموجه إلى الفرد ينطبق بشكل أسهل أيضاً على المؤسسات. يؤكد كوفي أن فلسفته هي «المفتاح المفقود» لإدارة النوعية الكاملة. ولكن إذا تم العمل بخطة إدارة النوعية الكاملة بشكل صحيح (وهذا نادر) فإنها تكون خطة كاملة بحد ذاتها. «والحقيقة تكون نظام متكامل للإدارة والقيادة ذي ملامح اعتمادية بين أعضاء الفريق ومقدرته». وهذه الصفات هي لكوفي التي يقول إنها تنطبق على العادات السبع أيضاً.

تغييرات كبيرة إلى الأمام

يؤكد كوڤي أن مبادئه «عندما تنطبق بشكل مثابر في ممارسات عدة، تصبح التصرفات قادرة على التحويل الأساسي للأفراد والعلاقات والمؤسسات». والتحويل مطلوب ليس فقط من أجل تصحيح الأداء غير الصحيح الداخلي ولكن من أجل التجاوب مع التغييرات الثورية الداخلية في كل صناعة ومهنة تقريباً ـ وهي تغييرات كبيرة إلى حد أنها (حسب رأي كوڤي) «سوف تغير إلى الأبد الطرق التي تعمل من خلالها الشركات». تتضمن التغييرات ما يلي:

* من «قوة العضلات» إلى «قوة العقل».
* من تكنولوجيا الميكانيك إلى التكنولوجيا الإلكترونية.
* من زيادة معدل الولادة إلى انخفاضه.
* من موظفين ذكور إلى نساء وأقليات وأثرياء.
* من قبول السلطوية والأدوار الهرمية إلى زيادة التوقعات لمشاركة الموظفين.
* من قيم خارجية إلى قيم داخلية تركز على نوعية الحياة.
* من ابتعاد المسؤولين عن القيم الاجتماعية والاقتصادية إلى إعادة التأكيد على هذه القيم.

تحويل الإدارة

يقول كوڤي إن «مدى ونطاق هذه التغييرات يتطلب من قادة

الشركات تبني الأسلوب التحويلي». وهو يعني بذلك أن علينا «تغيير الوقائع لعالمنا بحيث تتماشى تقريباً مع قيمنا ومُثُلنا». وفي المقابل يرى «القيادة للعمليات» على أنها «قيادة تركز على الاهتمام بالتفاعل الكفؤ مع تغييرات الواقع وتركز على «النتيجة النهائية» وتتمحور حول الأحداث. ولكن القيادة التحويلية وحدها هي القادرة فقط أن تركز على محور المبادئ.

وهكذا انتقل كوفي بسرعة في تركيزه من التحولات في العالم الحقيقي للتكنولوجيا ـ والأسواق والصناعات والاقتصاديات إلى التحولات الأخلاقية التي هي صلب عقيدته. لكنه لا يشرح كيف نستطيع إذا بنينا على احتياجات الإنسان للمعنى «أن تنتج ببناء أكثر فعالية للتطورات الجديدة ـ على سبيل المثال التجارة الإلكترونية، علماً أن القيادة للعمليات تركز «على البناء على حاجة الإنسان لإتمام الوظيفة وكسب رزقه».

في الحقيقة فإن التحول الإداري لتلبية التحولات في الزمن هو واحد من أكبر التحديات في القرن الواحد والعشرين. لكن كوفي لم يوفر نصاً لمواجهة هذا التحدي. كان قلقه دائماً حول الحقائق الداخلية لاعتقاده الراسخ أنها سوف ترشد الحقائق عبر المشاكل إلى بر الأمان ـ ومع وعد الحصول على البيض الذهبي، وأبعد من ذلك أيضاً.

أفكار للعمل

* اسمح للناس بأن يحكموا أو يشرفوا على أنفسهم مع اتفاقيات ربح / ربح.
* اطلب تفاهماً مشتركاً حول التوقعات المحيطة بالأدوار والأهداف.
* نظِّم الاتصالات حول الرؤية والمهمة المشتركة.
* دع الموظفين التابعين لك أن يكتبوا «رسالة مدير» يشرحوا فيها مسؤولياتهم.
* قم بتنظيم الأنظمة لإنجاز العمل الذي يتيح للناس زيادة إنتاجهم إلى الحد الأقصى.
* استخدم نماذج عشوائية لاكتشاف أفكار الزبائن والموظفين والمستثمرين.
* اجعل من النوعية الكاملة اهتمامك وهدفك الأول للمصلحة التجارية.

تبادل التعليم للمصلحة التجارية

كان قرار كوڤي ترك جامعة برغهام يانغ YOUNG PRIGHAM بعد 20 سنة كأستاذ فيها هو الذي أدى إلى تغيير اتجاه وظيفته ـ ولكن ليس فلسفته حيث أنه بعد 20 سنة كان مستعداً للعمل مع جمهور أكبر.

يذكر زميل كوڤي السيد بلايين لي BLAIN كيف أنه كانت لكوڤي «مخططات للتأثير على الإدارة في الولايات المتحدة» وذلك عبر تطبيق المبادئ التي زُرعت في كتاب «العادات السبع للأشخاص ذوي الفعالية العالية». عمل في بادئ الأمر لسنة كمدرب لعدد من مديري كوڤي. ولكن السنة مرّت بشكل ممتاز بحيث دخل لي في شراكة مع كوڤي. وحتى قبل نشر العادات السبع في سنة 1989 فإن الشركة الجديدة أعطت كوڤي وسيلة ثمينة لأنه كفرد وحيد لم يكن باستطاعته نشر أفكاره أو الحصول على مدخول مالي من الزبائن التجاريين بمثل المدخول الذي نراه الآن. لقد أقام المركز الذي اعتبر في سنة 1994 من أكثر المراكز نمواً في الولايات المتحدة. وفي حين أن عمالقة قلائل اتبعوا الاستراتيجيات ذاتها فإن أحداً لم يلعب اللعبة التجارية بنجاح مثلما فعل كوڤي الذي قام بالتوسع خارج بلاده حيث حصلت شركته سنة 1994 على جائزة أفضل شركة دولية.

ويقود المركز عدد من القادة البارزين من أمثال لي وكتاب مشهورين. ويركز المركز على «تعليم تحويل قوة المبادئ أو القوانين الطبيعية التي تحكم الفعالية الإنسانية والمؤسساتية».

كان المركز في الأساس مركزاً يعلم فيه الناس أقرانهم بدلاً من قيام الناس ببيع منتوجاتهم.

الأرباح التجارية

لقد حققه فرانكلين كويست QUEST FRANKLIN على أي حال شهرة موازية كمموِّن للمنتجات عندما أطلق «مخطط فرانكلين اليومي» وهو من أفضل الوسائل الإدارية التي بيعت في الأسواق FRANKLIN DAY PLANNER. عندما ظل كتاب العادات السبع لخمس سنوات متتالية (1985 ـ 1991) كأفضل كتاب غير خيالي من حيث المبيعات فُتح الباب أمام مجال جديد حيث أخذ كوڤي يكتب الكتب فصدرت كتباً مثل THE SEVEN HABITS FAMILY COLLECTION وLOVING REMINDERS FOR COUPLES (وكذلك كتباً للأطفال). وهكذا تم دمج ذراعي الشركة في حزيران / يونيو سنة 1997 ويرأس الشركة الآن السيد هيروم HYROM سميث (انظر الصورة) الذي كان في السابق مع شركة فرانكلين كويست Quest ويحظى سميث بمحبة فائقة



«عندما يختبر الناس التعاون الحقيقي فلن يتركوه أبداً. وهم يعرفون احتمال الحصول على مثل هذه المغامرات الموسعة في المستقبل».

من كتاب THE SEVEN HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE.

من قبل كوفي. ومن كتابات سميث THE 10 NATURAL LAWS OF SUCCESSFUL TIME AND LIFE MANAGEMENT.

منذ أن أدرجت الشركة في سوق البورصة حصل كوفي على ثروة طائلة، لكن هذا لا يعني أن الطريق كان مفروشاً بالرياحين. ففي سنة 1999 هبط سعر السهم بمقدار النصف. وقد شرح أحد الخبراء أن «الإدارة تواصل المعارك لدمج عمليات الشركتين». وكان من المفروض أن يؤدي التعاون إلى دمج سهل ولكن الممارسة والموعظة لا يسيران دائماً جنباً إلى جنب. ومع ذلك فقد حقق كوفي ربحه المهم. فرسالته لديها الآن شركة جديدة تساوي عضلاتها ملايين الدولارات.

روبرت هِلر

(روبرت هلر) هو نفسه مؤلف وفير الإنتاج لكتب الإدارة. وأول هذه الكتب هو كتاب (المدير العاري) المنشور في عام 1972، وهو الكتاب الذي ثبّت (هلر) كمرشد وموجه في تحطيم العادات والمعتقدات القديمة، وكدليل واسع الآفاق في التفوق الإداري ـ وفي عدم الكفاءة. وقد استمد معرفته بالمدراء والإدارة مما اكتسبه كمحرر مؤسس لمجلة (الإدارة اليوم) رائدة مجلات الأعمال في بريطانية، والتي كان رئيساً لها لمدة (25) عاماً. وكتبه أمثال (المدراء المتفوقون) و(صانعو القرارات)، و(القادة المتفوقون) وكتابه الأخير (في السعي وراء تفوق أوروبي) كلها أكّدت على كيفية النجاح باستخدام أحدث الأفكار حول التغيير والنوعية والتحفيز. وقد ألّف (هلر) في عام 1990 كتاباً أسماه (صدمة الثقافة) وهو أحد الكتب الأوائل التي تتحدث عن حقيقة أن التقنية المعلوماتية سوف تخلق ثورة في عالم الإدارة والأعمال. ومنذ ذلك الوقت وهو يواصل التحدث إلى المدراء عن كيفية «ركوب الثورة» وذلك بصفته كاتباً ومحاضراً ومستشاراً. وكتبُه التي صدرت عن دار (دورلينغ كيندرسلي) للنشر من أمثال سلسلة «المدراء المثاليون» هي من الكتب الأكثر مبيعاً في العالم.

من خلال كتابه العادات السبع لأكثر الأشخاص حقيقة قام ستيفن كوفي بترك انطباع عظيم، كما استطاع القيام بثورة في العمل وذلك لقوته ونجاحه كفرد ومدير.

في هذا الجزء، يكتشف روبرت هللر أثر ستيفن كوفي الكبير والمؤثر على الكفاءة الشخصية ويقدم دروساً متميزة تظهر كيف استعان بأفكاره الممولة.

إستراتيجية كوفي:

لوضع أول الأشياء في البداية، التعرف على الريادة الذاتية، رفع إمكاناتك إلى أعلاها، توصل إلى الحلول، تطوير عقليّة فياضة. الفوز بنتائج التعاون.

عمالقة الأعمال يقدم في حلَّة جميلة متضمنة الحقائق واللوائح ومناقشة لكل حقل فردي خاص بأقل صعوبة في فهم الموضوع.

فاينتشال تايمز

في هذه السلسلة، يقدم روبرت هللر الحكمة والخبرة لدى أعظم عباقرة إدارة الأعمال في العالم بطريقة تناسب كلاً من المبتدئين والمحترفين في عالم الأعمال.

كان المحرر المؤسس لمجلة «الإدارة اليوم Management Today» كاتب ومؤلف سلسلة Essential Managers التي تم طبعها ونشرها من قبل دور لينغ كيندرسلي.

«عندما يعمد الأشخاص إلى تغيير أنفسهم أولاً يحصل التغير الثقافي العميق ويأخذ النظام مكانه»

ستيفن كوفي

موضوع الكتاب: إدارة الأعمال / تراجم
موقعنا على الانترنت:
http:/www.obeikanbookshop.com